



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL ALMACÉN “MULTIACABADOS”, UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTOR (ES)

ELIZABETH ARACELY SALAZAR CONLAGO

BRYAN DANIEL VILAÑEZ FLORES

MGS ROCÍO GUADALUPE LEÓN CARLOSAMA

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

Ibarra, diciembre 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como finalidad el diseño de un Manual de procedimientos administrativos y financieros para el almacén “Multiacabados”, ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, dedicado a la comercialización de materiales para acabados de la construcción.

Al realizar el diagnóstico situacional al almacén se determinaron varias debilidades, entre las cuales se encuentran: la falta de una filosofía empresarial, ausencia de una estructura organizacional, una incorrecta asignación de funciones, no existen procedimientos bien definidos, ausencia de indicadores financieros, además de no identificar y gestionar los riesgos operativos que puedan presentarse en el transcurso de sus actividades; lo que ha ocasionado la deficiente gestión en la parte administrativa y contable financiera dentro del almacén. Por lo que, tomando como referencia la situación actual del almacén, se propone la elaboración del presente manual de procedimientos como una herramienta técnica de apoyo a la gestión administrativa y contable, financiera, que contribuirá al mejoramiento de las interrelaciones entre empleados, el gerente y clientes; así como también permitirá mejorar el desempeño y mejorar los resultados del almacén.

ABSTRACT

The purpose of this degree project is to design a Manual of administrative and financial procedures for the “Multiacabados” warehouse located in the city of Ibarra, province of Imbabura, dedicated to the documentation of materials for construction finishes.

When carrying out the situational diagnosis of the warehouse, several weaknesses were identified, among which are: the lack of a business philosophy, absence of an organizational structure, an incorrect assignment of functions, there are no well-selected procedures, absence of financial indicators, in addition of not identifying and managing the operational risks that may arise in the course of their activities; What has caused poor management in the administrative and financial accounting part within the warehouse. Therefore, taking as reference the current situation of the warehouse, proposes the elaboration of this manual of procedures as a technical tool to support administrative and accounting management, financial, which contributes to the improvement of the interrelationships between employees, the manager and customers; as well as improve performance and improve warehouse results.

AUTORÍA

Nosotros, Elizabeth Aracely Salazar Conlago con C.I 100404374-9 y Bryan Daniel Vilañez Flores con C.I 100396269-1, declaramos que el trabajo de grado titulado **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL ALMACÉN “MULTIACABADOS”, UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de grado en mención.

Ibarra, 05 de diciembre de 2019

Elizabeth Aracely Salazar Conlago

C.I. 100404374-9

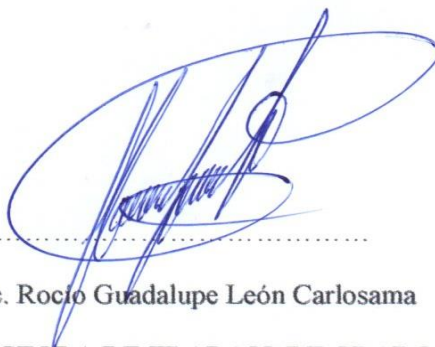
Bryan Daniel Vilañez Flores

C.I. 100396269-1

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por la señorita Elizabeth Aracely Salazar Conlago y el señor Bryan Daniel Vilañez Flores, para optar por el Título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL ALMACÉN “MULTIACABADOS”, UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**”, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, 05 de diciembre de 2019



MSc. Rocio Guadalupe León Carlosama
DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

**CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Nosotros, Elizabeth Aracely Salazar Conlago con C.I 100404374-9 y Bryan Daniel Vilañez Flores con C.I 100396269-1, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6 en calidad de autores del trabajo de grado denominado: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL ALMACÉN “MULTIACABADOS”, UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**”, que ha sido desarrollado para optar por el Título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, 05 de diciembre de 2019



Elizabeth Aracely Salazar Conlago

C.I. 100404374-9



Bryan Daniel Vilañez Flores

C.I. 100396269-1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. Identificación de la obra

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea pública en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100404374-9		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Salazar Conlago Elizabeth Aracely		
DIRECCIÓN:	Otavalo, Parroquia Eugenio Espejo		
E-MAIL:	elizabetharacelysalazar@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062635647	TELF. MÓVIL:	0960630662
DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100396269-1		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Vilañez Flores Bryan Daniel		
DIRECCIÓN:	Ibarra, Barrio La Florida		
E-MAIL:	daniel210396@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062658297	TELF. MÓVIL:	0939828440

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL ALMACÉN "MULTIACABADOS", UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA"
AUTORES:	Salazar Conlago Elizabeth Aracely Vilañez Flores Bryan Daniel
FECHA:	05/12/2019
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A
ASESOR/ DIRECTOR:	MSc. Rocío Guadalupe León Carlosama

2. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 05 días del mes de diciembre de 2019

LOS AUTORES:



Salazar Conlago Elizabeth Aracely



Vilañez Flores Bryan Daniel

DEDICATORIA

La elaboración del presente proyecto va dedicada principalmente a Dios, por bendecirme cada día, a mis padres Jorge y Mery por su gran amor, consejos y por guiarme siempre por el camino del bien, a mi hermana por su apoyo incondicional, a mi hermosa hija Kelly por ser la luz de mi vida, mi más grande motivación y quien me impulsa a superarme cada día y finalmente a mis abuelitos especialmente a mi abuelita Eloísa por todo el cariño que me ha brindado.

Elizabeth Aracely Salazar

Dedico de manera especial el presente trabajo a Dios, que me ha dado las fuerzas y guiado para seguir adelante; a mi mami Carmita por ser la persona que me ha enseñado la responsabilidad, el sacrificio, la tenacidad y me ha brindado cariño y el apoyo incondicional; a mi padre quien desde el cielo me ha cuidado; a mi hermana por brindarme su cariño, su admiración y apoyo; a mi familia por impartir consejos y su ayuda en toda la carrera universitaria, en especial a mi tía Maggi quien ha sido parte fundamental en mi desarrollo universitario.

Bryan Daniel Vilañez Flores

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida, salud y una familia maravillosa, a mis padres y a mi hija por la paciencia y el apoyo incondicional durante mi carrera universitaria.

A mi querida Universidad Técnica del Norte por todos estos años de estudio, por regalarme grandes amigos y experiencias.

A cada uno de mis docentes por su gran labor y enseñanzas durante mi formación como profesional.

A todos mis amigos por su gran apoyo y buenos deseos.

Elizabeth Aracely Salazar

Gracias a Dios por la salud, por darme fuerzas y guiar mi vida en compañía de mi familia.

Agradezco a mi familia por el apoyo en mis estudios universitarios.

A la Universidad Técnica del Norte, por acogerme en todos estos años, por brindarme conocimientos, experiencias y amigos.

A la MGs. Rocío León, quién es nuestra directora de tesis, por su colaboración, su tiempo para el desarrollo de nuestro trabajo de manera exitosa.

Bryan Daniel Vilañez Flores

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de grado tiene como finalidad elaborar un Manual Administrativo y Financiero para el almacén “Multiacabados” ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, este manual consta de cinco capítulos detallados a continuación:

En el primer capítulo se realizó la fundamentación teórica mediante conceptos de varios autores, los cuales sirvieron para sustentar de manera científica la realización del presente manual.

En el capítulo dos, se estableció la parte metodológica, mediante los tipos de investigación cualitativo y cuantitativo y a través de técnicas de recolección de datos como entrevistas y encuestas.

En el tercer capítulo, se realizó el diagnóstico situacional del almacén, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas al gerente, asesor contable y trabajadores; la información recolectada fue presentada en la matriz FODA.

En el cuarto capítulo, se elaboró la propuesta tanto administrativa como contable, financiera, donde se estableció la filosofía empresarial, la estructura organizacional, mapa de procesos, gestión por procesos, manual de funciones, reglamento interno, código de ética, gestión de riesgos operativos, plan de cuentas, dinámica de cuentas, estados financieros, razones financieras; todo esto planificado a ejecutar dentro de un cronograma de implementación.

En el quinto y último capítulo se realizó la validación de la propuesta administrativa y contable financiera, mediante la aplicación de la matriz de validación con las respectivas calificaciones de los docentes expertos, del gerente y asesor contable del almacén.

Finalmente se realizó las respectivas conclusiones y recomendaciones consideradas durante el desarrollo del presente manual.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
ABSTRACT.....	II
AUTORÍA	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	¡Error!
Marcador no definido.	
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	¡Error! Marcador no definido.
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	VI
DEDICATORIA	VIII
AGRADECIMIENTO	IX
PRESENTACIÓN	X
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XVII
ÍNDICE DE FIGURAS	XXI
CAPÍTULO I	1
1. Fundamentación Teórica.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Objetivo	1
1.3 Empresas.....	1

1.3.1 Tipos de empresas.....	1
1.4 Las MiPymes en Ecuador	3
1.4.1 Importancia	4
1.4.2 Estructura legal de las MIPYMES	5
1.5 La administración	5
1.5.1 Proceso Administrativo.....	6
1.6 Planeación estratégica.....	8
1.6.1 Misión	8
1.6.2 Visión.....	9
1.6.3 Objetivos.....	10
1.6.4 Principios	11
1.6.5 Políticas.....	11
1.7 Organigrama	11
1.8 Gestión por procesos.....	12
1.8.1 Mapa de procesos.....	13
1.8.2 Diagramas de flujo.....	13
1.9 Manual	14
1.9.1 Clasificación de manuales	14
1.10 Reglamento Interno.....	15
1.11 Código de ética	16
1.12 Finanzas	16
1.12.1 Administración Financiera.....	16

1.12.2 Indicadores Financieros	17
1.13 Contabilidad.....	18
1.13.1 Proceso Contable	19
1.13.2 Clasificación	20
1.13.3 Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES.....	21
1.13.4 Política contable.....	21
1.13.5 Plan de Cuentas.....	22
1.13.6 Dinámica de Cuentas	22
1.13.7 Estados Financieros	23
1.14 Obligaciones Tributarias.....	24
1.15 Servicio de Rentas Internas.....	25
1.15.1 Personas Naturales según LRTI.....	26
1.15.2 Registros electrónicos	26
1.16 Ministerio de Trabajo.....	27
1.17 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.....	28
1.17.1 Ley de Seguridad Social	28
1.18 Normas Internacionales	29
1.18.1 COSO.....	29
1.18.2 Normas de Gestión de Riesgos	29
1.18.3 Normas de Calidad.....	30
CAPÍTULO II.....	32
2 Procedimientos metodológicos	32

2.1 Introducción	32
2.2 Objetivo	32
2.3 Tipo de Investigación.....	32
2.4 Métodos	33
2.4.1 Método Deductivo	33
2.4.2 Método Inductivo.....	33
2.4.3 Método Analítico	34
2.4.4 Método Sintético.....	34
2.5 Técnicas e Instrumentos.....	34
2.5.1 Entrevista	35
2.5.2 Encuesta	35
2.5.3 Revisión Documental.....	35
2.6 Variables Diagnósticas	35
2.6.1 Matriz de Variables Diagnósticas	36
CAPÍTULO III.....	38
3 Diagnóstico	38
3.1 Introducción	38
3.2 Objetivo	38
3.3 Desarrollo de variables	38
3.3.1 Recurso Humano.....	38
3.3.2 Clientes	39
3.3.3 Resultados de la Entrevista	41

3.3.4 Resultados de Encuesta.....	47
3.4 Análisis de la Información	73
3.5 Matriz FODA	75
3.6 Cruces Estratégicos	76
3.7 Conclusión diagnóstica	77
CAPÍTULO IV	78
4 Propuesta.....	78
4.1 Introducción	78
4.2 Objetivo	78
4.3 Propuesta Administrativa.....	78
4.3.1 Misión	78
4.3.2 Visión.....	79
4.3.3 Valores	79
4.3.4 Objetivos estratégicos	80
4.3.5 Políticas Administrativas	80
4.3.6 Normas.....	81
4.3.7 Gestión por procesos.....	81
4.3.8 Evaluación y mejora de procesos.....	82
4.3.9 Estructura Organizacional.....	107
4.3.10 Manual de Funciones	110
4.3.11 Reglamento Interno.....	119
4.3.12 Código de Ética.....	131

4.3.13 Gestión de Riesgos Operativos	135
4.4 Propuesta Financiera.....	143
4.4.1 Manual Contable y Financiero.....	143
4.4.2 Catálogo de cuentas	143
4.4.3 Dinámica de Cuentas	149
4.4.4 Gestión Contable.....	168
4.4.5 Estructura de los Estados Financieros.....	176
4.4.6 Razones financieras	180
4.5 Implementación de la propuesta	184
CAPÍTULO V:.....	186
5 Validación.....	186
5.1 Introducción	186
5.2 Descripción del estudio.....	186
5.2.1 Objetivo	186
5.2.2 Equipo de trabajo	186
5.3 Metodología de verificación	187
5.3.1 Factores a validar	187
5.3.2 Formato de la matriz de validación propuesta administrativa	189
5.3.3 Formato de la matriz de validación propuesta contable financiera.....	190
5.3.4 Método de calificación.....	191
5.3.5 Rango de interpretación	191
5.4 Resultados.....	192

5.4.1 Resultados Matriz de Validación Administrativa Oponentes	192
5.4.2 Resultados Matriz de Validación Administrativa Gerente y Contador ..	194
5.4.3 Resultados Matriz de Validación Contable Financiera Oponentes.....	196
5.4.4 Resultados Matriz Validación Contable Financiera al Gerente y Contador	198
CONCLUSIONES	200
RECOMENDACIONES.....	201
BIBLIOGRAFÍA	202
ANEXOS	209

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de empresas.....	2
Tabla 2 Empresas por su tamaño	3
Tabla 3 Tipos de organigrama	12
Tabla 4 Clasificación de manuales	14
Tabla 5 Proceso contable	19
Tabla 6 Clases de contabilidad	20
Tabla 7 NIIF para Pymes	21
Tabla 8 Obligaciones del empleador y trabajador	27
Tabla 9 Principios de Normas ISO 9000	31
Tabla 10 Matriz de Variables Diagnósticas	37
Tabla 11 Recurso Humano	39
Tabla 12 Clientes	40

Tabla 13 Matriz FODA.....	75
Tabla 14 Cruces estratégicos	76
Tabla 15 Proceso de Planificación.....	83
Tabla 16 Indicador de planificación	84
Tabla 17 Proceso de Control.....	85
Tabla 18 Indicador de Control	86
Tabla 19 Proceso de selección de proveedores.....	87
Tabla 20 Indicador de Selección de Proveedores	89
Tabla 21 Proceso de Compra de Mercadería	89
Tabla 22 Indicador de Compra de Mercadería	91
Tabla 23 Revisión y Verificación	91
Tabla 24 Indicador de Revisión y Verificación	93
Tabla 25 Proceso de Almacenamiento de Productos.....	93
Tabla 26 Indicador de Almacenamiento de Productos	94
Tabla 27 Proceso de Toma de pedidos de clientes	95
Tabla 28 Indicador de Toma de Pedidos de Clientes.....	97
Tabla 29 Proceso de cobro y facturación.....	97
Tabla 30 Indicador de Cobro y Facturación	99
Tabla 31 Proceso de entrega de productos.....	99
Tabla 32 Indicador de Productos entregados	100
Tabla 33 Proceso de talento humano	101
Tabla 34 Indicador de Talento Humano	103
Tabla 35 Proceso de gestión contable financiero.....	103
Tabla 36 Indicador de Gestión Contable Financiera	105
Tabla 37 Semaforización de indicadores de gestión.....	106

Tabla 38 Funciones del Gerente	110
Tabla 39 Funciones del Asesor Contable	112
Tabla 40 Funciones del Vendedor	113
Tabla 41 Funciones del Jefe de Bodega.....	115
Tabla 42 Funciones del Asistente de Bodega	116
Tabla 43 Funciones del Cajero	118
Tabla 44 Criterios de Probabilidad de Riesgos.....	136
Tabla 45 Criterios de Impacto de Riesgos	136
Tabla 46 Criterios de Evaluación de Riesgos	137
Tabla 47 Identificación de Riesgos.....	138
Tabla 48 Valoración del Riesgo 01.....	139
Tabla 49 Valoración de Riesgo 02.....	139
Tabla 50 Valoración de Riesgo 03.....	140
Tabla 51. Valoración del Riesgo 04.....	140
Tabla 52 Matriz de Riesgos	141
Tabla 53 Seguimiento y Revisión.....	142
Tabla 54 Plan de Cuentas.....	144
Tabla 55 Efectivo y Equivalentes de Efectivo.....	150
Tabla 56 Cuentas y Documentos por Cobrar corrientes	151
Tabla 57 Provisión de Cuentas Incobrables.....	152
Tabla 58 Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén	153
Tabla 59 Anticipo a proveedores	154
Tabla 60 Activos por Impuestos Corrientes	155
Tabla 61 Propiedades, Planta y Equipo	156
Tabla 62 Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo.....	157

Tabla 63 Cuentas y documentos por pagar empleados.....	158
Tabla 64 Cuentas por Pagar Proveedores	159
Tabla 65 Obligaciones con Instituciones Financieras.....	160
Tabla 66 Obligaciones con la administración tributaria	161
Tabla 67 Obligaciones con el IESS	162
Tabla 68 Provisiones.....	163
Tabla 69 Patrimonio.....	164
Tabla 70 Ingresos.....	165
Tabla 71 Costos	166
Tabla 72 Gastos	167
Tabla 73 Proceso de Manejo de Caja.....	168
Tabla 74 Proceso Manejo del Sistema Contable	170
Tabla 75 Pago a empleados	172
Tabla 76 Elaboración de Estados Financieros	174
Tabla 77 Estructura del Estado de Situación Financiera	176
Tabla 78 Estructura Estado de Resultados.....	177
Tabla 79 Estructura del Estado de Cambios en el Patrimonio Neto	178
Tabla 80 Estructura Estado de Flujos de Efectivo.....	179
Tabla 81 Liquidez corriente	180
Tabla 82 Endeudamiento sobre activos totales.....	181
Tabla 83 Apalancamiento	182
Tabla 84 Rentabilidad Neta del Activo.....	182
Tabla 85 Rentabilidad Neta de Ventas	183
Tabla 86 Semaforización Indicadores Financieros	184
Tabla 87 Implementación propuesta.....	185

Tabla 88 Formato Matriz de Validación Administrativa.....	189
Tabla 89 Formato Matriz de Validación Contable Financiera.	190
Tabla 90 Método de Calificación.....	191
Tabla 91 Rango de Interpretación.....	191
Tabla 92 Matriz de Validación Administrativa Docentes	192
Tabla 93 Calificación Obtenida	193
Tabla 94 Matriz de Validación Administrativa Gerente y Asesor Contable	194
Tabla 95 Calificación Obtenida	195
Tabla 96 Matriz Validación Contable Financiera Docentes	196
Tabla 97 Calificación Obtenida	197
Tabla 98 Matriz Validación Contable Financiera Gerente y Asesor Contable.....	198
Tabla 99 Calificación Obtenida	199

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de Riesgos	30
Figura 2. Edad de empleados.....	47
Figura 3. Formación académica de empleados	48
Figura 4. Conocimiento de la Misión	49
Figura 5. Conocimiento de la Visión	50
Figura 6. Conocimiento de Políticas.....	51
Figura 7. Conocimiento de Normas.....	52
Figura 8. Conocimiento de Valores y Principios	53
Figura 9. Conocimiento de Organigrama	54
Figura 10. Conocimiento de manual de funciones.....	55
Figura 11. Ambiente Laboral.....	56

Figura 12. Comunicación.....	57
Figura 13. Seguridad Ocupacional.....	58
Figura 14. Control de Riesgos	59
Figura 15. Relaciones con la gerencia	60
Figura 16. Capacitaciones.....	61
Figura 17. Conocimiento de Procedimientos.....	62
Figura 18. Flujograma.....	63
Figura 19. Recepción y entrega de mercadería.....	64
Figura 20. Venta y Facturación.....	65
Figura 21. Facturación electrónica.....	66
Figura 22. Manual de procedimientos	67
Figura 23. Edad de clientes.....	68
Figura 24. Formación académica de clientes.....	69
Figura 25. Atención al cliente.....	70
Figura 26. Calidad de productos	71
Figura 27. Precios de productos.....	72
Figura 28. Mapa de Procesos	82
Figura 29. Flujograma de Planificación.....	84
Figura 30. Flujograma de Control.....	86
Figura 31. Flujograma de Selección de Proveedores.....	88
Figura 32. Flujograma de Compra de Mercadería	90
Figura 33. Flujograma de Revisión y Verificación.....	92
Figura 34. Flujograma Recepción y Almacenamiento.	94
Figura 35. Flujograma Toma de pedidos de clientes	96
Figura 36. Flujograma de Cobro y Facturación	98

Figura 37. Flujograma de Entrega de Productos.....	100
Figura 38. Flujograma de Talento Humano.....	102
Figura 39. Flujograma de Gestión Contable Financiera.....	104
Figura 40. Organigrama Estructural	108
Figura 41. Organigrama Funcional.....	109
Figura 42. Flujograma Manejo de Caja	169
Figura 43. Flujograma Manejo del Sistema Contable	171
Figura 44. Flujograma Pago a empleados.....	173
Figura 45. Flujograma de Elaboración de EEFF	175
Figura 46. Encuesta a los empleados	221
Figura 47. Encuesta a clientes.....	221

CAPÍTULO I

1. Fundamentación Teórica

1.1 Introducción

La fundamentación teórica en la presente investigación cumple con un papel importante, ya que, a través de la recopilación de conceptos administrativos y financieros mediante libros, artículos científicos, revistas, entre otros, se sustenta de manera científica el trabajo de investigación.

1.2 Objetivo

Determinar los referentes teóricos y científicos para el diseño del manual de procedimientos administrativos y financieros.

1.3 Empresas

Guerrero & Galindo (2014) definen a la empresa como una entidad social que enlaza los esfuerzos económicos y de trabajo, que a través de una buena administración permiten el logro de objetivos y la satisfacción del mercado demandante.

Una empresa no solo puede generar utilidades para sí misma, sino también puede generar valor compartido para toda la sociedad, ya que al brindar empleo a muchos trabajadores también asegura el bienestar de muchas familias.

Además, posee elementos tales como capital, trabajo, administración, que según Münch & García (2017) a través de dichos elementos se producen o se distribuyen bienes o servicios con fines lucrativos o no y así poder cumplir con todas las necesidades de la comunidad.

1.3.1 Tipos de empresas

Existen muchas clasificaciones para las empresas, de las cuales se toma como referencia a Münch, (2015) en su libro “Manejo del Proceso Administrativo”.

Tabla 1
Tipos de empresas

Por su actividad o giro	<p>De acuerdo a la actividad que realizan existen empresas:</p> <p>Industriales: Las cuales producen bienes por medio de materia prima y pueden ser extractivas, de transformación o manufactureras.</p> <p>Comerciales: Compra, venta y distribución de bienes, pueden ser comercializadoras, de autoservicio, minoristas o mayoristas.</p> <p>Servicios: brindan un servicio con o sin fin de lucro, las cuales son de salud, educación, transporte, turismo entre otras.</p>
Por el origen de su capital	<p>Privadas: Su capital proviene de inversionistas con el fin de obtener utilidades y pueden ser nacionales, multinacionales, globalizadas, maquiladoras, franquicias, familiares.</p> <p>Públicas: Su capital pertenece al estado, su objetivo es satisfacer necesidades sociales y ofrecer servicios a la comunidad.</p>
Por su tamaño	<p>Microempresa: Tienen menos de 10 empleados</p> <p>Pequeña empresa: Tienen entre 11 y 50 trabajadores</p> <p>Mediana empresa: Poseen en su organización entre 51 y 100 empleados.</p> <p>Gran empresa: Cuentan con más de 101 empleados.</p>
Por su tecnología	<p>Alta tecnología: Cuentan con procesos automatizados de manufactura.</p> <p>Mediana tecnología: Sus procesos son mecanizados en algunas etapas de producción</p> <p>Tradicionales: Poseen bajo uso de tecnología</p> <p>Artesanales: Elaboran sus productos manualmente.</p>

Fuente: Münch (2015)

En la clasificación de las empresas por su tamaño se ha citado también al autor Zapata (2017) quien manifiesta que:

“el tamaño de una empresa depende de varios factores como el monto de su patrimonio, el costo de sus activos, la capacidad física instalada en la planta, el número de empleados y trabajadores, la infraestructura, la tecnología, los niveles de producción y ventas, etc” (p.28).

Tabla 2
Empresas por su tamaño

Variable	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1-9	10 hasta 49	50 hasta 200	Más de 200
Valor bruto de ventas anuales	100.000	1.000.000	1.000.001 a 5.000.000	Más de 5.000.000
Valor de activos totales	Menor a 100.000	100.001 hasta 750.000	750.001 a 4.000.000	Más de 4.000.000

Fuente: (Zapata, 2017, p.28)

El almacén “Multiacabados” es un negocio que surgió por la necesidad de desarrollo económico, el cual se dedica a la comercialización de materiales para acabados de la construcción como: cerámicas, sanitarios, piso flotante, porcelanato, aditivos, fregaderos, entre otros.

Por lo tanto, el almacén según la actividad que realiza pertenece al grupo de empresas comerciales, ya que se dedica a la compra y venta de productos terminados; además se considera como empresa privada de carácter familiar de acuerdo al origen que tiene su capital, así como también se considera como una micro empresa de acuerdo a su tamaño, ya que cumple con el número de empleados y el valor total de ventas anuales.

1.4 Las MiPymes en Ecuador

En Ecuador, la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico ha ido aumentando, es por ello que es importante señalar que en el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones definen a las MiPymes “como aquella persona natural o jurídica que realiza actividades de producción, comercio o servicios, presentando características como su número de trabajadores y el valor bruto de sus ventas anuales” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, p.23).

Las MiPymes en Ecuador se encuentran principalmente en la producción de bienes y servicios, por lo que son la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo tanto, se consideran como parte esencial para la generación de riqueza y empleo (Delgado & Chávez, 2018).

Según el Ministro de Comercio Exterior, “las MiPymes en Ecuador constituyen el 95 % del tejido empresarial y genera más del 50% del Producto Interno Bruto, siendo uno de los principales motores de empleo del país” (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, s.f.). A través del Directorio de Empresas y Establecimientos del año 2017, según el tamaño, se registra un total de 884.236 empresas activas, siendo la microempresa el segmento con mayor participación, representando el 90.78%, mientras que la pequeña empresa representa el 7.22% y la mediana el 1.55% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

1.4.1 Importancia

La importancia de las MiPymes en el país radica en la incidencia significativa que tienen en el sector productivo y económico, ya que según Araque (2015) representan un aporte para el desarrollo, debido a la generación de fuentes de empleo, dinamismo de la economía y el comercio entre todos los sectores, prevaleciendo el comercial.

La composición de la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo con Lema (2019) son de carácter familiar con el objetivo de ofrecer bienes o servicios como alimentos, materiales y herramientas de la construcción entre otros, surgiendo por necesidad. Es por ello, que además de la generación de dinamismo económico, las MiPymes satisfacen necesidades familiares y genera que ideas emprendedoras tengan su espacio dentro del mercado.

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas en el país han adquirido gran importancia y cumplen un rol fundamental dentro del desarrollo productivo, ya que aportan a la producción nacional, a la generación de riqueza y a la creación de fuentes de trabajo, que ayuda a su vez a combatir la pobreza.

1.4.2 Estructura legal de las MIPYMES

La creación y funcionamiento de una micro, pequeña y mediana empresa inicia con el registro único de las MiPymes el cual según el artículo 108 del Reglamento al Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones afirma que, “el objetivo del RUM es identificar y categorizar a las MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura. El número de RUM asignado a cada MIPYME será igual al número o de RUC registrado en el Servicio de Rentas Internas” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, p.188).

Además, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen como marco legal a la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento, Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones y su reglamento, la Ley de Compañías y el Código de trabajo y demás leyes relacionadas (Arellano, Quispe, Ayaviri, & Escobar, 2017).

1.5 La administración

Para conocer acerca de este tema se ha citado a uno de los autores más conocidos dentro de esta área. En su libro Introducción a la Teoría General de la Administración el autor Chiavenato (2006) define a la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.10). Por lo tanto, se puede considerar a la administración como una forma de planear, organizar, direccionar y controlar todas las actividades que se realicen en una empresa, con la finalidad de lograr el cumplimiento de metas y objetivos

propuestos; reafirmando todo lo expresado también se ha tomado en consideración a Flores (2014) quien dice que la administración es la encargada de obtener objetivos que se plantea la organización, mediante el uso eficiente de recursos materiales, humanos y económicos.

En aporte a estas definiciones se resalta también la importancia del autor Reyes (2007) quien manifiesta que, para las grandes empresas la administración técnica es indiscutible y esencial, mientras que para las pequeñas y medianas empresas quizá la única manera de competir con otras es el mejoramiento de su administración.

1.5.1 Proceso Administrativo

La administración tiene como finalidad el aprovechamiento de todos los recursos y producir resultados óptimos, para ello, se emplea un proceso administrativo, que según Prieto & Therán (2018) es el “conjunto de funciones básicas que deben ser realizadas por un administrador o un gerente proactivo para el manejo y control de la empresa” (p.67). Este proceso se debe implementar y aplicar de forma ordenada y sistemática en el almacén “Multiacabados”, en el cual cada una de las etapas tengan una relación con todas las actividades y le permita un desarrollo organizacional.

El proceso administrativo es el siguiente:

- ***Planeación***

Esta etapa precede a las demás del proceso administrativo y es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro (Münch & García, 2017).

Tomando como referencia a otro autor, la planeación es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la

dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro (Franklin, 2014).

Esta etapa es fundamental para lograr un correcto proceso administrativo, ya que tiene por objeto establecer planes, objetivos y actividades que contribuyan al logro de metas a corto, mediano y largo plazo.

- ***Organización***

Franklin (2014) manifiesta que la organización es parte del proceso administrativo y tiene como finalidad la especialización y distribución de las actividades, asignando funciones en áreas específicas de una empresa, además de fomentar la comunicación y jerarquía de los empleados. Algunos aspectos que fundamentan la importancia de la organización según Münch & García (2017) son que: evita la ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad; así como reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

A partir de este concepto, se define a la organización como una etapa de estructuración y distribución de puestos, funciones y actividades, las cuales se deben cumplir a fin de buscar el cumplimiento de objetivos en común.

- ***Dirección***

“Es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con eficacia al logro de las metas de la organización” (Franklin, 2014, p.12).

En base al concepto mencionado, la etapa de dirección en una empresa es la generación de métodos y estrategias, que busquen regular, agrupar y motivar a todo el personal para la consecución de los objetivos, ya que como dice Prieto (2017) “La efectividad organizacional depende directamente de los individuos que la componen, pero en especial de sus dirigentes” (p.104).

- ***Control***

Es el conjunto de pasos que utiliza un individuo, grupo de personas o empresas para definir sus acciones y asociarlas con las aspiraciones definidas en los objetivos y metas (Franklin, 2014).

El control es la etapa del proceso administrativo en el que la organización busca implementar métodos de evaluación, con la finalidad de crear acciones preventivas y correctivas ante cualquier problema que se suscite y tomar decisiones en el tiempo adecuado, lo cual ratifica lo expuesto por Huamán & Rios (2015) quienes dicen que el control es un proceso que asegura el logro de objetivos, verificando que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado, adoptando medidas correctivas que contribuyen a su realización.

1.6 Planeación estratégica

Prieto & Therán (2018) afirman que la planeación estratégica consiste en identificar y establecer las metas de una empresa, incluyendo las normas, políticas, valores y programas que sirvan para alcanzar los objetivos.

La implementación de la planificación estratégica en el almacén servirá como una herramienta para la toma de decisiones, identificando oportunidades de crecimiento, estableciendo estrategias a corto, mediano y largo plazo, además de definir la razón de su existencia y su cultura organizacional.

1.6.1 Misión

La misión describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla una empresa, por lo tanto, expone a que se dedica la misma (Münch & García, 2017).

Prieto (2017) define a la misión como el marco de referencia de una organización, enunciando el tipo de negocio, las ventajas competitivas, la función de la empresa, el tipo de clientes que tienen y la razón de su existencia.

Se evidencia que, la misión es un elemento importante de una planificación estratégica adecuada en las organizaciones, y su diseño define el propósito de su funcionamiento, además de acuerdo con Mastrantonio et al. (2016) la misión es lo que la empresa es en el presente y para crear y definir se responde las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Qué necesidades tratamos de satisfacer?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿En qué creemos?
- ¿Quiénes son los clientes que tratamos de satisfacer?
- ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?
- ¿Dónde lo hacemos?

Para definir la misión del almacén Multiacabados se debe tomar en cuenta la principal actividad a la que se dedica, determinando el segmento de mercado al que se va a enfocar, describiendo las principales características del negocio que diferencian de su competencia.

1.6.2 Visión

Un elemento importante en la planificación estratégica de las empresas es el establecimiento de la visión, que según Prieto (2017) es la imagen positiva de la empresa u organización en un futuro, a través de sacrificio, tenacidad y dinamismo de todas las

partes que intervienen en la empresa. La visión dirige a la empresa hacia donde quiere llegar en los siguientes años, así como plantea desafíos y motiva a los miembros de la empresa a entregar su máximo esfuerzo es así como Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) definen a la visión como “una descripción de lo que quiere ser la empresa y en términos generales de lo que quiere lograr en última instancia” (p.19).

Para la elaboración de la visión en una empresa se la debe construir respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Qué cosas nuevas pretendemos buscar?
- ¿En qué clase de empresa estamos tratando de convertirnos?
- ¿Cuál es la posición de mercado que pretendemos lograr dentro de cinco años?

(Mastrantonio et al., 2016)

La visión se define de acuerdo a las metas propuestas por el almacén, estableciendo a donde se quiere llegar en un futuro como empresa y la forma como se va a realizar.

1.6.3 Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, transcurrido un tiempo específico (Münch & García, 2017).

Además, la elaboración de objetivos debe estar acorde a varias características fundamentales que según Mastrantonio et al. (2016) son las siguientes:

- **Medibles:** ya que deben existir indicadores que puedan medir el progreso.
- **Específicos:** deben proporcionar un mensaje claro y detallado.
- **Apropiados:** deben estar alineados a la misión y visión de la empresa.
- **Realistas:** deben ser objetivos alcanzables.

La determinación y establecimiento de objetivos van a contribuir a que el almacén definida metas, en función de las actividades que realice.

1.6.4 Principios

En la planificación estratégica también es importante la implementación de principios organizacionales, los cuales según Prieto (2017) son el conjunto de normas, tradiciones y valores que tienen por objeto regular a los empleados y miembros de la organización.

1.6.5 Políticas

Según Sánchez (2015) expresa que las políticas “son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que se deben observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una organización” (p.91).

1.7 Organigrama

Franklin (2014) señala que el organigrama es una representación gráfica de los niveles funcionales de una organización o de sus áreas, indicando su forma jerárquica, las relaciones y líneas de mando, además de proporcionar una imagen más formal a la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta. También como señala Pascual (2014) en los organigramas se puede apreciar elementos como:

- Puestos de trabajo.
- Niveles de responsabilidad y mando.
- Reportes.
- Número de empleados que ocupan los diferentes puestos.

El diseño de un organigrama aportará a distribuir los puestos de trabajo en el almacén, su implementación es necesaria para lograr una participación equitativa de todos los empleados, ya que existen diferentes responsabilidades y funciones para cada área.

Los tipos de organigramas se detallan a continuación:

Tabla 3
Tipos de organigrama

Por su naturaleza	Micro administrativos	Se refiere a una sola organización en general o alguna área.
	Macro administrativos	Hace referencia a más de una organización.
	Meso administrativos	Se diseñan para referenciar a una o más organizaciones.
Por su ámbito	Generales	La información a la que se refiere va hasta determinada jerarquía.
	Específicos	Contiene información que indica un área de la organización de forma específica.
Por su contenido	Integrales	Su contenido representa a todas las áreas de la empresa.
	Funcionales	Incluyen las principales funciones de las áreas de la organización.
	De puestos, plazas	Indica las necesidades de puestos y el número de plazas asignadas y existentes.
Por su representación	Verticales	Su orden jerárquico es en dirección de arriba hacia abajo de manera escalonada.
	Horizontales	Las unidades se representan de izquierda hacia la derecha, siendo el inicio desde la parte izquierda.
	Mixtos	En su contenido poseen estructuras horizontales y verticales.
	De bloque	Su característica es la integración de más áreas en un mínimo espacio.

Fuente: Franklin (2014)

1.8 Gestión por procesos

Las empresas han implementado modelos de gestión que contribuyan a que sus operaciones se adapten a los cambios globales y tengan mejores resultados. Uno de esos modelos, es la gestión por procesos, el cual es un modo de organización, en el que se da mayor importancia a la visión del cliente sobre las actividades de la organización, en donde los procesos sean gestionados de manera estructurada (ISOTools, 2019).

La gestión por procesos es de gran importancia, ya que las organizaciones la utilizan como una herramienta para obtener procesos más organizados, optimizar sus recursos y obtener mejores resultados que logren la satisfacción de sus clientes.

Según la norma ISO (2015) existe el ciclo PHVA, que contribuye para la gestión de todos los procesos como un todo. Los elementos del ciclo son: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.

1.8.1 Mapa de procesos

Existen herramientas de apoyo que sirven a la organización para graficar y representar todas las tareas que se realizan como lo es el mapa de procesos, que según Franklin (2014) es un gráfico en donde se representa los procesos que tenga la empresa para el análisis organizacional.

La implementación de un mapa de procesos contribuirá a que se delimite de forma técnica todas las actividades y procesos internos que se realicen en el almacén.

Según ISOTools (2016) el mapa de procesos está conformado por los siguientes elementos:

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos que se refieren a procesos de planificación, vinculados con factores clave a largo plazo.
- **Procesos operativos:** Se encuentran relacionados con las operaciones del negocio, ya sea en la producción de un bien o la prestación de un servicio.
- **Procesos de apoyo o soporte:** Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos.

1.8.2 Diagramas de flujo

Para la representación de los procedimientos que existen en una empresa se utiliza la técnica de los diagramas de flujo, en donde se cita a Franklin (2014) quien afirma que los diagramas de flujo son representaciones gráficas de los procedimientos que se realizan,

los pasos a seguir y los materiales que se utilizan. Estos diagramas contienen las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada procedimiento, así también se pueden mencionar los materiales y recursos que se van a utilizar.

Es necesario aclarar que, los diagramas de flujo dentro del proceso administrativo pertenecen a la etapa de control, debido a que permiten seguir la secuencia de actividades del procedimiento (Münch & García, 2017).

1.9 Manual

Según Franklin (2014) los manuales son documentos de apoyo a la organización que sirven para ordenar la información sistemática. Tomando como referencia el concepto mencionado, se consideran a los manuales como herramientas que sirven para mejorar la estructura organizacional y evitar que se cometan errores en cada una de las áreas de la empresa.

1.9.1 Clasificación de manuales

La clasificación de los manuales se representa de la siguiente manera:

Tabla 4
Clasificación de manuales

Por su naturaleza o área de aplicación	Micro administrativos	Son manuales de una sola organización.
	Macro administrativos	Corresponden a más de una organización.
	Meso administrativos	Corresponden a una o más organizaciones.
	De organización	Contienen información sobre los antecedentes, estructura orgánica y planificación estratégica.
	De procedimientos	Incluye información sobre la sucesión de operaciones, que sirven para realizar una función.
	De gestión de calidad	Describen y consignan elementos del sistema de gestión de la calidad.
	De historia de la organización	Contienen la biografía y la cronología de la entidad

Por su contenido	De políticas	Incluyen guías básicas que sirven para realizar acciones, diseñar e implementar estrategias en una organización.
	De contenido múltiple	Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
	De puestos	Establecen las funciones y responsabilidades designadas a los niveles de una empresa.
	De técnicas	Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas.
	De ventas	Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas.
	De producción	Elemento de soporte para dirigir y coordinar todas las fases de los procesos productivos.
	De finanzas	Su finalidad es colaborar con la gestión de los recursos financieros en una empresa.
	De personal	Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo.
	De operación	Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas.
Por su ámbito	De sistemas	Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informativos.
	Generales	Guía de apoyo con información común de una institución.
	Específicos	Se refieren a documentos de apoyo para una determinada área.
	Enfoque	Es un tipo de manual con información de todos los manuales que posee la empresa.

Fuente: Franklin (2014).

1.10 Reglamento Interno

El reglamento interno “es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa” (Paritarios, s.f.).

Las ventajas que brinda el diseño de un reglamento interno en una organización se evidencian en brindar soporte a las actividades de cada empleado, con la finalidad de motivar, incentivar o sancionar.

1.11 Código de ética

En primer lugar, es necesario conocer que la ética es una “ciencia que estudia la moralidad de los actos humanos; es decir, los considera buenos o malos” (Bogdanski, Santana, & Portillo, 2014, p.3).

Tomando como referencia, el concepto de ética, se puede definir al código de ética como “reglamentos instituidos con el propósito de conducir en general el comportamiento de los que forman la compañía o institución, así como con aquellos con quienes la compañía interactúa ordinariamente: proveedores, clientes y contratistas” (Bogdanski, Santana, & Portillo, 2014, p.40).

1.12 Finanzas

Las finanzas aparecen en cada actividad que se realice diariamente, de ahí radica su importancia ya que su adecuado manejo permite obtener ganancias, tal como afirma Lira (2017) que considera a las finanzas como un conjunto de principios que tienen como objetivo manejar y gestionar el dinero de una empresa a fin de generar valor en el tiempo. El manejo de las finanzas en el almacén se ha basado en decisiones empíricas, por lo cual es necesario implementar estrategias para la utilización óptima de los recursos que se generen y tener información real de la situación que se atraviesa, midiendo la rentabilidad y el crecimiento empresarial.

1.12.1 Administración Financiera

“La administración financiera se ocupa de las decisiones que toman todas las empresas en relación con sus flujos de efectivo, donde se toman en cuenta a los flujos de entrada y de salida” (Besley & Brigham, 2016, p.2). Por lo que, es importante comprender al menos los conceptos básicos de finanzas, ya que esto favorece a la toma de decisiones y asegura la supervivencia para todas las empresas ya sean públicas o privadas. Para la toma de decisiones, se verificará la situación financiera del almacén.

1.12.2 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros según Córdoba (2014) son datos que permiten realizar comparaciones entre distintos periodos contables o económicos, con la finalidad de conocer y analizar los cambios que se han generado, y así poder hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

El uso de indicadores permitirá medir su desarrollo, el logro de los objetivos que se hayan propuesto, además de brindar información acerca de la situación real que atraviesa el almacén.

- ***Indicadores de gestión***

Lo que permiten los indicadores de gestión es determinar si un proyecto, un proceso, un área o una organización, están siendo exitosos, es decir están cumpliendo sus objetivos. El líder de la organización es quien establece los indicadores y los usa para evaluar el desempeño y resultados (Pro Optim, 2016). Se considera que los indicadores de gestión son muy importantes para determinar qué tan efectivos son los procesos o áreas de una empresa a fin de tomar medidas preventivas o correctivas que permitan el logro de objetivos.

- ***Indicadores de Solvencia***

“Estos indicadores permiten medir la capacidad de pago que tiene una empresa a largo plazo” (Tapia & Jiménez, 2018, p.52). Por lo que, la solvencia se considera un término financiero de gran importancia que permite a las empresas saber si el valor de todos sus bienes es suficiente para cumplir con todas sus deudas y obligaciones.

- ***Indicadores de Liquidez***

Los indicadores de liquidez son importantes en el mundo empresarial y de los negocios, ya que de acuerdo con Córdoba (2014) su uso permite realizar una evaluación

acerca de la capacidad con la que cuenta una empresa para afrontar todas las obligaciones a corto plazo, por lo que implica la conversión de activos en efectivo.

En aporte a la definición anteriormente mencionada el autor Ortiz (2015) menciona que el estudio de estos indicadores ayuda a determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año.

- ***Indicadores de rentabilidad***

Este tipo de instrumentos financieros tienen por objetivo medir la eficiencia de la gerencia a través de la rentabilidad que se ha generado sobre las ventas y la inversión, además buscan evaluar si la rentabilidad es suficiente para que sus actividades sigan en marcha (Córdoba, 2014). “Estos indicadores sirven para medir la efectividad de la administración de una empresa de manera que se puedan controlar los costos y gastos y se pueda convertir las ventas en utilidades” (Ortiz, 2015, p.201).

- ***Indicadores de endeudamiento o apalancamiento***

Según Córdoba (2014) los indicadores de endeudamiento tienen como función medir el grado en el que una empresa tiene financiamiento a través de deudas, así como también medir el riesgo que se genera. De esta manera, como dice Ortiz (2015) se trata de establecer la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

1.13 Contabilidad

“La contabilidad tiene como fin producir información precisa, confiable y oportuna, de tal manera que los usuarios internos o externos, la puedan interpretar en forma clara y comprensible, y la que una vez analizada, pueda utilizarse para tomar decisiones” (Guerrero & Galindo, 2014, p.22). Una empresa que tiene su información de manera adecuada tiende a tomar mejores decisiones lo que contribuye también a un correcto cumplimiento en el pago de sus obligaciones.

1.13.1 Proceso Contable

Se define al proceso contable como un conjunto de pasos ordenados que el contador debe realizar desde la creación de una empresa y durante el desarrollo de todas sus actividades (Zapata, 2017).

Es importante señalar que el cumplimiento ordenado y sistematizado del proceso contable en el almacén genera un orden en sus movimientos y actividades además de permitir a la empresa medir, evaluar y valorar la información financiera a fin de tomar decisiones.

Tabla 5
Proceso contable

Reconocimiento	Jornalización	Mayorización	Comprobación y ajustes	Productos EEEF
Análisis de Pertinencia	Imputación Valoración con base en las NIIF.	Imputación a cuenta respectiva. Clasificación adecuada. Imputación a sub cuentas auxiliares.	Aplicar técnicas de verificación. Registra ajustes. Asegura calidad de saldos.	Estado de resultados. Flujos de efectivo. Balance general. Estado de cambios en el patrimonio

Fuente: (Zapata, 2017, p.63).

1.13.2 Clasificación

De acuerdo con Fierro Martínez & Fierro (2015) la contabilidad se clasifica en:

Tabla 6
Clases de contabilidad

Contabilidad Financiera	Registra todos los movimientos financieros que tenga la empresa, basada en normas internacionales y nacionales.
Contabilidad Fiscal	Diseñada para registrar todas las operaciones que se realicen para cumplir con las obligaciones legales.
Contabilidad Gerencial	Su fin es impulsar y controlar la gestión interna.
Contabilidad Científica	Sirve para brindar conocimientos intuitivos y empíricos.
Contabilidad ambiental	Registra las operaciones para el cuidado y protección del medio ambiente.
Contabilidad Pública	Proporciona información para el estado.
Contabilidad de Servicios	Propia para empresas que ofrecen servicios como bancarios, hotelería, turismo.
Contabilidad Comercial	Diseñada para empresas que venden productos no fabricados por ellas.
Contabilidad de Costos	Propia de empresas que manejan mano de obra, materia prima y cif.
Contabilidad Social	Mide el impacto de la actividad en la sociedad o comunidad como la generación de empleo y la calidad de vida.

Fuente: Fierro Martínez & Fierro (2015).

El almacén “Multiacabados” al ser una persona obligada a llevar contabilidad, utiliza la contabilidad financiera, debido a los movimientos que genera el negocio, ya que compra productos y los oferta en el mercado.

1.13.3 Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES

Las normas internacionales de información financiera para pequeñas y medianas empresas se diferencian en que sus registros, reportes y contenido solo interesa a los asociados de la entidad (Fierro Martínez & Fierro, 2015).

Los objetivos que tiene la implementación de normas internacionales de información financiera se basan en el deseo de establecer un lenguaje universal para las pequeñas y medianas empresas, en donde se incremente la eficiencia del mercado y se mejore la transparencia, comparabilidad, credibilidad y confianza de la información que se presente, obteniendo mayor seguridad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

Tabla 7
NIIF para Pymes

Características fundamentales	Características de mejora	Principios	Objetivo de los EEEF	Elementos de los EEEF
Comprensibilidad	Comparabilidad	Medición	Proporcionar información	Activos
Relevancia	Oportunidad	Reconocimiento	financiera que sea útil para	Pasivos
Materialidad o importancia relativa	Equilibrio entre costo y beneficio	de ingresos	la toma de decisiones	Patrimonio
Fiabilidad		Reconocimiento de gastos	económicas de los usuarios.	Ingresos
Esencia sobre la forma		Revelación		Gastos
Prudencia				
Integridad				

Fuente: Fierro Martínez & Fierro (2015).

1.13.4 Política contable

Definir políticas en la organización es importante, ya que ayuda a tener una guía de comportamiento ante cualquier situación, es así que en la parte contable se establecen políticas que según Fierro Martínez & Fierro (2015) son los principios, bases, reglas y procedimientos que se implementan para poder realizar todo el proceso financiero de la empresa. Es importante señalar que la creación de políticas contables se realiza mediante

un análisis detallado de los movimientos económicos que se hayan presentado en un periodo fiscal y en base a las disposiciones legales vigentes nacionales e internacionales.

1.13.5 Plan de Cuentas

Fierro Martínez & Fierro (2015) afirman que la elaboración de un plan de cuentas se realiza mediante un conocimiento total del negocio, las operaciones, el objetivo social en base a la normativa legal vigente del país.

Elaborar un plan de cuentas ayuda a reflejar información financiera real de todas las operaciones de compra y venta que realice el almacén, obteniendo datos económicos oportunos y generando una cultura contable adecuada.

1.13.6 Dinámica de Cuentas

La dinámica de cuentas se define como una herramienta que ayuda a la utilización del plan de cuentas (Uribe, 2016). Además, se puede observar los movimientos que pueden presentarse en cada una de las cuentas.

- ***Activo***

Según Uribe (2016) los activos son aquellos recursos que son controlados por la entidad, con los que se espera obtener beneficios económicos en un futuro. Cada una de las cuentas que se pueden definir como activos son de naturaleza acreedora o débito, sin embargo, existen cuentas como de amortización o deterioro de valor que son de naturaleza deudora o crédito.

- ***Pasivo***

Uribe (2016) define a los pasivos como obligaciones que posee la empresa, que para cubrir o cancelarlas debe tomar recursos que generen beneficios económicos.

Las cuentas que contienen los pasivos tienen una naturaleza deudora o crédito, su aumento se lo realiza por el crédito.

- ***Patrimonio***

“El patrimonio es la parte residual de los activos, una vez deducidos todos sus pasivos”

(Uribe, 2016, p.234).

El patrimonio tiene una naturaleza acreedora, ya que aumentan en el débito debido a la obtención de utilidades en un determinado periodo y disminuye en el crédito.

- ***Ingresos***

Uribe (2016) menciona que los ingresos son utilidades o aumentos de beneficios económicos que se generan en un periodo, por el incremento de valor de activos.

Su naturaleza es acreedora, tienen aumentos en el crédito.

- ***Gastos***

Los gastos son disminuciones de los beneficios económicos en un determinado periodo contable (Uribe, 2016). Los gastos tienen una naturaleza acreedora o débito, es decir los movimientos aumentan en el débito.

1.13.7 Estados Financieros

“Los estados financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objetivo de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad” (Zapata, 2017, p.87).

Además, estos reportes financieros son documentos que se consideran como elemento fundamental para tomar decisiones preventivas o correctivas del almacén.

- ***Estado de resultados***

El estado de resultados muestra las operaciones de ingresos, costos y gastos que realiza la empresa en un determinado tiempo, es decir indica la utilidad que se obtuvo al final del periodo económico (Zapata, 2017). Por lo tanto, este estado indica si la empresa obtuvo ganancia o pérdida dentro de un periodo específico, en lo cual se puede citar a (Nobles,

Mattison, & Mae (2017) quienes dicen que el “estado de resultado responde a la pregunta de si el negocio es rentable o no” (p.22).

- ***Estado de Situación Financiera***

Según Zapata (2017) es un informe financiero que tiene por objetivo presentar la situación financiera que atraviesa la empresa, identificando las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, con la finalidad de observar el movimiento de sus recursos y la capacidad de pago por las deudas contraídas.

- ***Estado de flujos de efectivo***

Es un documento contable que sirve para observar el movimiento y los cambios que se presentan en las actividades de operación, financiamiento e inversión, analizando la información para determinar la liquidez con la que cuenta la organización.

- ***Estado de cambios en el patrimonio***

El estado de cambios en el patrimonio tiene por objetivo informar sobre la situación en la que el capital de la empresa ha ido cambiando, sus importes, sus inversiones, la utilidad, los dividendos, buscando aumentar el valor del patrimonio.

1.14 Obligaciones Tributarias

El Código Tributario en su artículo 96 dice que:

“Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:
 - a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;
 - b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

- c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;
 - d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,
 - e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.
2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.
 3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.
 4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005, p.26).

1.15 Servicio de Rentas Internas

El Código Tributario en su artículo 7. Facultad reglamentaria.

“Sólo al presidente de la República, corresponde dictar los reglamentos para la aplicación de las leyes tributarias. El Director General del Servicio de Rentas Internas y el Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en sus respectivos ámbitos, dictarán circulares o disposiciones generales necesarias para la aplicación de las leyes tributarias y para la armonía y eficiencia de su administración” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005, p.3).

El servicio de rentas internas es una institución del país que se encarga de la administración tributaria, mediante la gestión de políticas, recaudación de tributos y velar por el cumplimiento de toda la sociedad.

1.15.1 Personas Naturales según LRTI.

El objeto de estudio de la presente investigación pertenece a una persona natural obligada a llevar contabilidad, por lo que es importante señalar que en el artículo 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno dice que las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero realicen sus operaciones con capital, ingresos anuales o gastos sean superiores a los límites establecidos por la ley, tendrán la obligación de llevar contabilidad de sus actividades comerciales. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2004)

1.15.2 Registros electrónicos

Según el Servicio de Rentas Internas (s.f.): los registros electrónicos es un medio que sirve para la emisión de comprobantes de venta, cumpliendo con requisitos legales para la debida autorización por parte del SRI, garantizando su validez e integridad; además, de incluir la firma electrónica del emisor.

Además, la resolución NAC-DGERCGC18-00000233 en su artículo 2 menciona:

“Los sujetos pasivos de tributos podrán emitir como comprobantes electrónicos, entre otros, los siguientes comprobantes de venta, retención y documentos complementarios:

- Facturas
- Comprobantes de retención
- Guías de remisión
- Notas de crédito
- Notas de débito
- Liquidaciones compra de bienes y prestación de servicios”

(Servicio de Rentas Internas, 2018, p.2).

1.16 Ministerio de Trabajo

Es un organismo estatal que tiene por objetivo implementar políticas que fomenten el mejoramiento de las actividades laborales de todos los trabajadores del país, preservando su seguridad y que se cumplan todos los derechos y obligaciones que estipula la ley.

- **Trabajador**

Según el Código de Trabajo Art. 9 el trabajador es “la persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero”. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2005, p.7)

- **Empleador**

Mientras que en el artículo 10 define al empleador como *“la persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador”*. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2005, p.7)

Las principales obligaciones del empleador y trabajador se detallan a continuación:

Tabla 8
Obligaciones del empleador y trabajador

Art. 42. Obligaciones del empleador	Art. 45. Obligaciones del trabajador
Pagar las cantidades que correspondan.	Ejecutar el trabajo establecido.
Instalar las fábricas de acuerdo a las medidas establecidas legales.	Restituir al empleador los materiales no usados.
Indemnizar a los trabajadores cuando sea necesario.	Observar una buena conducta en el trabajo.
Establecer comedores para los trabajadores.	Cumplir con el reglamento interno.
Llevar un registro de trabajadores.	Dar aviso al empleador cuando se ausente, atrase o falte.
Proporcionar las herramientas necesarias.	Comunicar al empleador los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
Atender las sugerencias y opiniones de los trabajadores.	Guardar los secretos técnicos, de producción
Conceder permisos, o faltas cuando sea necesario.	Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

Fuente: Asamblea Nacional de Ecuador (2005).

1.17 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

“Es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, s.f.).

1.17.1 Ley de Seguridad Social

Según el Art. 2:

“Tienen derecho a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- El trabajador en relación de dependencia;
- El trabajador autónomo;
- El profesional en libre ejercicio;
- El administrador o patrono de un negocio;
- El dueño de una empresa unipersonal;
- El menor trabajador independiente; y,
- Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Cuando hay un trabajador en relación de dependencia, es obligación del empleador, inscribir en el IEISS al trabajador contratado desde el primer día de labores; para tal efecto, deberá enviar el correspondiente aviso de entrada. De igual manera el empleador está obligado a comunicar inmediatamente al Instituto, de la terminación

de la relación laboral mediante el aviso de salida” (Asamblea Nacional de Ecuador, 2001, p.2).

El Seguro General Obligatorio según el Art. 3 menciona que:

“Tiene la finalidad proteger a sus afiliados contra contingencia de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte.

En cuanto a las aportaciones, los porcentajes de los aportes para los trabajadores en general, los trabajadores domésticos, operarios y aprendices de artesanía y los de la construcción son:

- Aporte patronal 11.15%.; y
- Aporte personal 9.45%”

(Asamblea Nacional de Ecuador, 2001, p.2).

1.18 Normas Internacionales

1.18.1 COSO

De acuerdo con la (Asociación española para la calidad, s.f.) define al COSO como una comisión voluntaria agrupada por cinco organizaciones de Estados Unidos, cuyo objetivo es el de gestionar el riesgo empresarial, el control interno de las empresas y la lucha contra el fraude.

El control interno es un marco integrado que determina, verifica, analiza y mide que las tareas se cumplan, así como también que las obligaciones legales puedan ser ejecutadas de acuerdo con la normativa vigente.

1.18.2 Normas de Gestión de Riesgos

Según la Norma ISO 31000 (2018) la gestión de riesgos son acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos que pueden presentarse en las organizaciones, cuyo objetivo es diseñar un marco de acción que sirva como referencia para evaluar los riesgos con el fin de tomar decisiones y evitar un impacto perjudicial a la organización.

Los elementos en la gestión de riesgos son la probabilidad y el impacto o consecuencia.

- **Consecuencia:** Es el impacto o efectos que se generan directa o indirectamente de algún evento.
- **Probabilidad:** Es la posibilidad de que un hecho se produzca.

El proceso para la gestión de riesgos en las organizaciones es el siguiente:

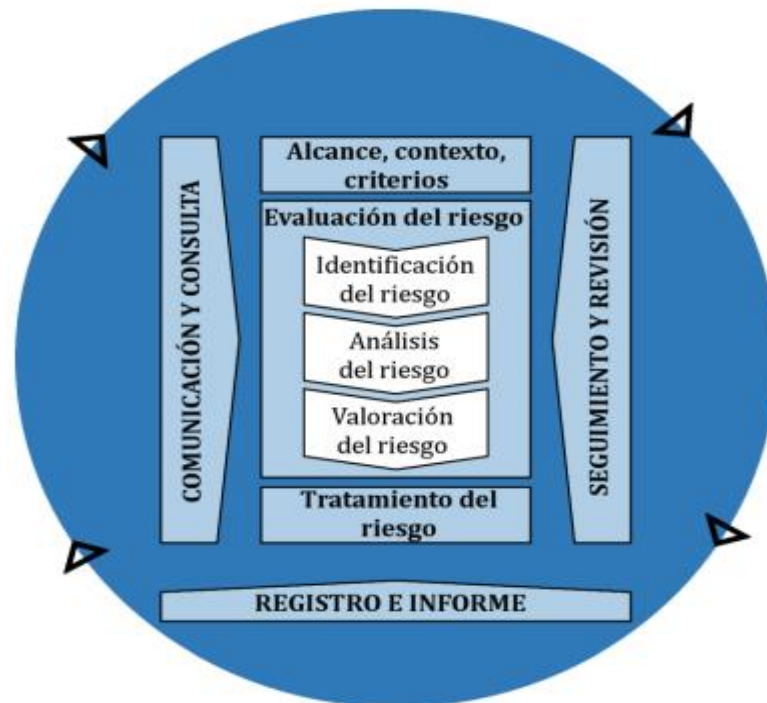


Figura 1. Gestión de Riesgos

Fuente: ISO 31000 (2018)

1.18.3 Normas de Calidad

Las normas internacionales ISO 9000 son un conjunto de normas estandarizadas internacionales, cuya finalidad es la de ayudar a las organizaciones, empresas, negocios, de cualquier tipo o tamaño; implementando y operando sistemas de gestión de calidad (Cortés, 2017).

- **Importancia**

El sistema de gestión de calidad proporciona beneficios para las organizaciones, debido a que la aplicación de normas internacionales contribuye a la satisfacción total de los clientes, además mediante la obtención de certificados internacionales, añade un valor agregado a la organización.

- **Principios**

Los principios que se han establecido para la gestión de la calidad, ayudan a tener un proceso ordenado para implementar una cultura de calidad, los cuales son los siguientes:

Tabla 9
Principios de Normas ISO 9000

Enfoque al cliente	Todas las empresas sin importar el tamaño deben cumplir con las necesidades de los clientes y exceder sus expectativas.
Liderazgo	Es esencial el liderazgo en una organización, ya que deben mantener un buen ambiente interno con todas las personas.
Compromiso de las personas	Las personas que forman parte de la organización tienen un papel fundamental para lograr comprender las necesidades y expectativas de los clientes.
Enfoque a procesos	Para conseguir los resultados, se debe identificar sistemáticamente los procesos dentro de la organización.
Mejora continua	Es una herramienta que se debe aplicar para mejorar el desempeño continuo.
Tomar decisiones basadas en hechos	La toma de decisiones organizacionales debe ser objetiva y tener como referencia la situación que se presenta.
Relaciones benéficas con proveedores y demás partes interesadas	La comunicación de todos los interesados de la organización es fundamental para lograr los objetivos de acuerdo al sistema de gestión de la calidad que se haya implantado.

Fuente: Cortés (2017).

CAPÍTULO II

2 Procedimientos metodológicos

2.1 Introducción

El diseño de investigación del presente trabajo es importante, debido a que su estructura ayuda a la investigación a tener un enfoque científico correcto, además de dar validez al trabajo, aplicando métodos, técnicas e instrumentos acordes al problema que se identificó.

2.2 Objetivo

Determinar los referentes metodológicos para el diseño del manual de procedimientos administrativos y financieros.

2.3 Tipo de Investigación

El enfoque de la investigación que se utilizó en el presente trabajo fue de tipo mixto, tomando como referencia la teoría de Hernández, Fernández, & Baptista (2014) quienes afirman que:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para lograr un mayor entendimiento del tema de estudio” (p.534).

Cumpliendo con el enfoque mixto anteriormente mencionado se utilizó técnicas de recolección cualitativas como entrevistas aplicadas al propietario y contador externo; mientras que dentro del enfoque cuantitativo se utilizó como herramienta encuestas aplicadas a los empleados y clientes del almacén, siendo este enfoque de gran importancia en la tabulación de datos.

El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo y exploratorio, ya que como explica Hernández et al. (2014) los estudios exploratorios sirven para descubrir, indagar

o identificar, lo cual fue de gran importancia, ya que permitió visualizar las instalaciones del almacén en la visita previa que se realizó antes de la recolección de datos; mientras que los estudios descriptivos sirven para indicar con precisión ángulos o dimensiones de un evento o contexto, este tipo de investigación ayudó a la creación de preguntas y al análisis de datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los empleados y clientes.

2.4 Métodos

2.4.1 Método Deductivo

Uno de los métodos utilizado en el trabajo de investigación es el deductivo, ya que como manifiesta Abreu (2014) ayuda a identificar y determinar aspectos de una realidad particular, siendo resultado de enunciados o teorías generales, es por ello que el método deductivo permitió identificar problemas generales de las pequeñas y medianas empresas, además de la situación de los almacenes, locales comerciales y emprendimientos en la ciudad de Ibarra y así poder seleccionar un negocio que haya presentado problemas en el manejo administrativo y financiero como lo es el almacén Multiacabados.

2.4.2 Método Inductivo

Mediante el método inductivo se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley de índole general (Abreu, 2014). Este método se utilizó para iniciar con el diagnóstico del almacén a partir de la observación o conocimiento previo del lugar, donde posteriormente a través de la aplicación de entrevistas y encuestas se pudo determinar debilidades, mismas que se tomaron como punto de partida para la generación de una propuesta donde se planteó la misión, visión, valores, políticas, estructura organizacional, procedimientos administrativos y financieros; una vez que se realizó la respectiva validación de la propuesta se dio lugar a la propuesta final que es la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.

2.4.3 Método Analítico

El método analítico consiste en la descomposición de un objeto, evento o problema en todas las partes que lo conforman o en elementos constitutivos que se analizan por separados. (Muñoz, 2015). Este método fue de utilidad en la realización del diagnóstico, ya que mediante la matriz diagnóstica se realizó un estudio individual las variables, donde se estableció indicadores y se formuló preguntas para la recolección de datos acordes a cada variable.

2.4.4 Método Sintético

Según Muñoz (2015) este método se utiliza de forma inversa al anterior, ya que agrupa los componentes dispersos de la realidad para el estudio total, es decir, su relación es con los hechos aislados y formula una teoría explicativa que los unifica. Este método se utilizó en varias fases del proyecto, en la elaboración del marco teórico, ya que se utilizó la técnica del parafraseo para sintetizar las teorías de varios autores; además, se realizó un análisis de cada técnica aplicada en la recopilación de datos para constituir el diagnóstico general del almacén; así mismo, mediante este método se incorporó los hallazgos más importantes del diagnóstico con las bases teóricas para dar lugar a la propuesta; por último, se integró los aspectos más relevantes en el realización del proyecto para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

2.5 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos de investigación que se aplicaron el siguiente trabajo ayudaron a la recolección de información clara, suficiente y oportuna. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, encuesta, y las referencias documentales, mientras que los instrumentos fueron los cuestionarios que se establecieron con preguntas previamente elaboradas. Dichas técnicas son las siguientes:

2.5.1 Entrevista

Yuni & Urbano, (2014) define a la entrevista como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (p.81). La entrevista estuvo dirigida al propietario de Multiacabados el Sr. Manuel Flores y al contador externo el Dr. Eduardo Narváez Betancourt, se utilizó la entrevista de tipo estructurada ya que se elaboró una guía con preguntas preestablecidas.

2.5.2 Encuesta

Hernández, et al. (2014) menciona que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). La encuesta se aplicó a los empleados y clientes más frecuentes del almacén Multiacabados, en este instrumento se utilizó preguntas cerradas, que se formaron a partir de los indicadores de la matriz de relación diagnóstica, mismas que se aplicaron mediante la herramienta google docs a través de ítems con escalamiento de Likert.

2.5.3 Revisión Documental

“La revisión documental es una estrategia metodológica de obtención de información, que permite al investigador conocer acerca de la realidad del objeto de estudio a través de documentos de diferente materialidad (escritos, visuales, numéricos, etc.), con la finalidad de justificar el análisis de un fenómeno que tiene características de historicidad” (Yuni & Urbano, 2014, p.101).

La revisión documental se realizó mediante documentos escritos como revistas de investigación, censos, archivos, documentos institucionales y documentos legales del almacén.

2.6 Variables Diagnósticas

Es importante partir de la definición de variable, la cual según Cauas (2015) es un aspecto, característica o cualidad de un objeto que tiende a variar en distintas situaciones.

Es por ello, que resulta importante definir detalladamente cada variable a fin de lograr identificar los problemas que existen.

La identificación y selección de variables se realizó de acuerdo a un conocimiento previo del almacén, donde se determinó las principales dificultades administrativas y financieras, además de la necesidad de implementar un documento técnico de apoyo al manejo del almacén. Las variables diagnósticas seleccionadas son las siguientes:

- Estructura Organizacional
- Procedimientos Administrativos
- Procedimientos Contables, Financieros
- Político, Económico
- Calidad del servicio

2.6.1 Matriz de Variables Diagnósticas

La matriz de variables diagnosticas es una herramienta que sirvió como guía para realizar el diagnóstico, la cual contiene objetivos, variables, indicadores, técnicas, tipo de información y las fuentes de investigación.

Los objetivos establecidos dentro de la matriz sirvieron como base para formar variables, estas variables ayudaron a delimitar el alcance la investigación, además de establecer los indicadores, que contribuyeron a la elaboración de las técnicas de recolección de datos.

Tabla 10
Matriz de Variables Diagnósticas

Objetivos	Variables	Indicadores	Técnicas	Tipos de Información	Fuentes de Información
Conocer la estructura administrativa del almacén.	Estructura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Políticas • Normas • Valores y Principios 	Entrevista	Primaria	Propietario, Contador
		<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Manual de Funciones • Ambiente Laboral 	Encuesta	Primaria	Empleados
Analizar los procedimientos administrativos del almacén.	Procedimientos administrativos	• Mapa de procesos	Entrevista	Primaria	Propietario
		• Flujogramas	Encuesta	Primaria	Empleados
Analizar los procedimientos contables financieros.	Procedimientos Contables, Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Contables • Sistema Contable • Estados Financieros • Indicadores Financieros 	Entrevista	Primaria	Contador Propietario
Analizar el entorno económico y político del almacén.	Económico, Político	• Económico	Referencia documental	Secundaria	Bibliográfica
		<ul style="list-style-type: none"> • Político • Competencia • Tecnología 	Entrevista	Primaria	Propietario
Verificar la calidad del servicio de comercialización que brinda el almacén.	Calidad del servicio	• Satisfacción de los clientes	Entrevista	Primaria	Propietario
			Encuesta	Primaria	Clientes

Fuente: Investigación propia.

CAPÍTULO III

3 Diagnóstico

3.1 Introducción

El diagnóstico del almacén es un elemento importante del presente trabajo de investigación, ya que permite recolectar información a través de instrumentos y técnicas con la finalidad de conocer, identificar y comprobar las principales problemáticas que se presentan en las actividades financieras y administrativas. Es por ello, que con el objetivo de recopilar información se optó por la aplicación de entrevistas y encuestas, contando con la participación del gerente, contador externo, empleados y clientes.

Una vez culminada la fase de recolección y tabulación de datos se realizó el respectivo análisis de los mismos, con la finalidad de destacar la información más relevante que sirvió para determinar el diagnóstico real del almacén, el cual se encuentra detallado en la Matriz FODA.

3.2 Objetivo

Evaluar el entorno situacional del área administrativa y financiera del almacén “Multiacabados”, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la Matriz FODA.

3.3 Desarrollo de variables

En el desarrollo de las variables, se realizó la aplicación de los instrumentos y técnicas seleccionados para diagnosticar la situación administrativa y financiera del almacén. La población de estudio estuvo distribuida de la siguiente manera:

3.3.1 Recurso Humano

La identificación de la población de estudio se efectuó mediante un censo, en vista de que el total de empleados no superan los cien individuos.

En la siguiente tabla se observa el recurso humano con el que cuenta el almacén:

Tabla 11
Recurso Humano

Cargo	Población
Gerente	1
Vendedores	3
Guardalmacén	2
Contador Externo	1
Cajero	1
Total	8

Fuente: Investigación propia.

3.3.2 Clientes

La población de estudio con respecto a clientes, fue delimitada con las personas que registren compras por más de cuatro veces al mes, durante los últimos seis meses, teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 12
Clientes

NRO.	CLIENTE
1	ALBA CHUQUIN SILVIA
2	ALDAZ LOPEZ CARLOS DARWIN
3	ALTAMIRANO IMBAGO FERNANDO MAURICIO
4	ARTEAGA EDISON
5	AUTOMOTRIZ PABON
6	AVENDAÑO MORENO FRANKLIN EDGARD
7	AYALA HEREDIA CARLOS ARMANDO
8	BENAVIDES BENALCAZAR JORGE ARMANDO
9	CONSTRUGRISHA S.A.
10	CHALCUALAN ERIKA
11	CHAMORRO PATIÑO SONIA YOLANDA
12	CHAPI OVIEDO MARCIA SENEIDA
13	CHASIQUIZA CAMPAÑA JOSE LUIS
14	CHAVEZ IMBAQUINGO EDGAR MAURICIO
15	ESTEVEZ SUAREZ FABIOLA MARIXA
16	EXPLORACIONES NOVOMINING S.A.
17	FLORES HURTADO CARMEN AMELIA
18	FUENTES RUALES MANUEL ARTURO
19	GONZALEZ POZO FREDY RUBEN
20	JARAMILLO ORDOÑEZ FREDY
21	JASSATELECOM CIA. LTDA.
22	LUNA GAVILIMA MICHAEL
23	MARCELO LEMA
24	MEDIAVILLA CHECA JORGE IVAN
25	PADILLA MIER BERTHA MARIETA
26	PALMA LUIS HUMBERTO
27	PAZ HURTADO MANUEL ERNESTO
28	REVELO HECTOR RAUL
29	ROSERO AIDA

30	RUALES AIDA MARIA PIEDAD
31	TIRIRA TIRIRA -SILVIA MACARENA
32	TORRES POZO FABIAN ENRIQUE
33	VALLADARES POZO JAIME PATRICIO
34	VERA VELA WILSON ERNESTO
35	VERGARA ALBUJA MILTON HERNAN
36	VILLARREAL CARRILLO IVAN ELIAS

Fuente: Investigación propia.

3.3.3 Resultados de la Entrevista

- *Entrevista realizada al gerente del almacén*

La entrevista estuvo dirigida al gerente del almacén con preguntas previamente estructuradas y las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Nombre del entrevistado: Sr. Manuel Flores

Edad: 46 años

Nombre del entrevistador: Daniel Vilañez

Hora: 9:00

Cuestionario

1.- ¿El almacén cuenta con misión y visión?

No, el almacén no cuenta con misión ni visión.

2.- ¿Existen normas, políticas, valores y principios institucionales?

No, lo que hemos implementado son reglas básicas para que los empleados sepan cuáles son los horarios de trabajo, las actividades que se realizan de manera general.

3.- ¿El almacén cuenta con un organigrama en el que se distribuyen los puestos de trabajo?

No, el almacén no posee un organigrama, las funciones de cada empleado se ha realizado verbalmente y no son fijas las actividades.

4.- ¿Cómo distribuye las responsabilidades y actividades del talento humano?

Las actividades se distribuyen de acuerdo a las necesidades que se presenten, en este caso existen los vendedores, ayudantes de bodega y bodegueros los cuales pueden alternarse dependiendo la situación.

5.- ¿Cuál es el tipo de ambiente laboral entre los empleados del almacén?

El ambiente es bueno, existe respeto entre todos, además nos consideramos como una gran familia.

6.- ¿Conoce la importancia de implementar diagramas de procedimientos (flujogramas, mapas de procesos) en una empresa?

No, no conozco acerca de diagramas de procedimientos.

7.- ¿Qué procedimientos utiliza para manejar la parte administrativa del negocio?

Para el manejo del negocio en la parte administrativa, la he hecho gracias a la experiencia que tengo en mi trabajo anterior, primero establezco normas para todo el personal, horarios de entrada, salarios, además de realizar una planificación de todas las actividades que hay que realizar, controlo a los empleados para que realicen su trabajo bien.

8.- ¿Cómo maneja la parte contable financiera del almacén?

La parte contable financiera se la maneja junto con el contador, la tarea que realizo es planificar cuales son las compras que debo realizar, que tipo de gastos realizo cada mes y el contador realiza toda la parte contable y las obligaciones con el SRI.

9.- ¿Considera importante que exista una comunicación continua con el contador para la toma de decisiones?

Si es importante porque puedo conocer cualquier problema que se tenga y poder tomar decisiones a tiempo para resolverlos.

10.- ¿Verifica que las obligaciones tributarias, contables, legales y administrativas se cumplan correctamente?

Si, la forma como verifico que se cumpla todas las obligaciones, es mediante una comunicación periódica con el contador además de recibir reportes contables cada mes.

11.- ¿Qué aspectos considera al momento de seleccionar un proveedor?

Los aspectos que considero son a la empresa que representan, investigo la reputación que tienen en el mercado, además de elegir los mejores costos, plazos para pagos, garantía de los productos, eficiencia en los despachos de los productos.

12.- ¿Cuáles son los procedimientos de control que posee al momento de verificar la calidad de sus productos?

La elección de productos se lo realiza en base a la experiencia que tengo, por eso los procedimientos para verificar son los de verificar los costos y al momento de llegada de los productos verificar que cada mercadería esté ordenada, las cajas completas, que no estén rotas.

13.- ¿Considera los cambios en las políticas económicas del país para el desarrollo de su negocio?

Siempre estoy pendiente de los cambios económicos que se dan en nuestro país, porque es necesario conocer acerca de la economía ya que cuando existen nuevas medidas económicas las ventas se ven afectadas, además suben los precios de los productos.

14.- ¿Cómo analiza a su competencia?

La competencia la analizamos mediante visitas, en donde verificamos los precios, además del contacto con los proveedores para conocer qué productos ofrecen, a través de la atención que ofrecen.

15.- ¿Cómo ha implementado el desarrollo tecnológico en el almacén?

El desarrollo tecnológico se lo ha implementado debido a la necesidad de optimizar tiempo y brindar facilidades a los empleados para poder facturar de manera más rápida, se adquirió un sistema contable, además de adquirir tres equipos de cómputo.

16.- ¿Qué procedimientos utiliza para medir el grado de satisfacción de los clientes?

Los clientes se sienten satisfechos por la buena atención que se brinda, por la variedad de productos que tenemos, además por las promociones que se realizan en varios de nuestros productos, ya que lo que se realiza son rebajas a varios productos y por eso las personas regresan a realizar compras en nuestro almacén.

- ***Entrevista realizada al contador del almacén***

La información que se obtuvo mediante la aplicación de la entrevista al contador del almacén es la siguiente:

Nombre del entrevistado: Dr. Eduardo Narváez **Edad:** 48

Nombre del entrevistador: Elizabeth Salazar **Formación académica:** Superior

Preguntas

1.- ¿Conoce usted si el almacén cuenta con una misión y visión?

No, el almacén no cuenta con misión ni visión.

2.- ¿Conoce usted si dentro del almacén se han establecido valores, normas y políticas?

No, pero lo que existe a través del propietario son las reglas básicas para que cumplan los empleados.

3.- ¿Sabe usted si el almacén Multiacabados cuenta con un organigrama?

No, el propietario del almacén realiza la distribución de funciones de manera práctica.

4.- ¿Conoce si el almacén cuenta con un manual de funciones?

No, el almacén no posee ningún manual, pero existen funciones claras que realizan los empleados.

5.- ¿El almacén tiene establecidas políticas contables?

No, no existen políticas contables establecidas por el almacén, con lo que se trabaja es con todas las disposiciones legales tanto contables como tributarias que rigen en el país.

6.- ¿Qué tipo de procedimientos se manejan en la parte contable del almacén?

Los procedimientos que se realizan son a través del sistema que posee la empresa, se registra la información acerca de compras, ventas, gastos y se consolida mensualmente para poder cumplir las obligaciones tributarias y tener información acerca de los ingresos y egresos que posee el almacén.

7.- ¿El almacén tiene un plan de cuentas?

Si, el almacén posee un plan de cuentas dentro del sistema contable que utilizamos.

8.- ¿El plan de cuentas está diseñado de acuerdo con la necesidad del almacén?

Si, la mayoría de las cuentas contables son de acuerdo con las actividades diarias que realiza el almacén.

9.- ¿El almacén cuenta con un sistema contable?

El almacén posee un sistema de planificación empresarial, en donde se realiza facturación electrónica, manejo de inventarios, reportes contables y se consolida la información contable.

10.- ¿Cree que este sistema ayuda al manejo de la contabilidad?

Si, ya que facilita un poco mi trabajo, al ser contador externo la mayor parte del tiempo no permanezco en el almacén, por lo que el sistema ayuda a tener información por medio del registro de la información por parte de un empleado del almacén.

11.- ¿Considera que el Sistema implementado por el almacén cumple con todas las garantías y necesidades del mundo actual?

El sistema es bueno, aunque si ha existido un poco de confusión en el manejo del almacén, pero ha servido para optimizar el tiempo.

12.- ¿La información contable que genera el sistema está alineada a las normas internacionales de información financiera?

Si, el proveedor del sistema nos ha informado que está diseñado y programado para registrar información contable apegada a las normas de contabilidad internacionales.

13.- ¿Las obligaciones tributarias se cumplen de acuerdo a los plazos establecidos?

Si, la información para realizar las declaraciones mensuales se las realiza a tiempo.

14.- ¿Cómo comunica las novedades que se presentan en la parte contable, tributaria al propietario?

Cualquier novedad que exista en la parte contable o tributaria le comunico al propietario de manera verbal a fin de que se busque una solución rápida.

15.- ¿Qué indicadores financieros se utiliza para el análisis de la situación financiera del almacén?

Los indicadores que genera el sistema son el porcentaje de ingresos y compras, ventas totales mensuales.

16.- ¿Ud. Piensa que es útil el diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para el crecimiento del almacén?

Si, por lo general los manuales sirven como apoyo para un crecimiento organizado y profesional de las empresas, por lo que al estar en crecimiento este almacén podría servir para tener un buen desarrollo.

3.3.4 Resultados de Encuesta

Los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de encuestas a los empleados y clientes del almacén fueron los siguientes:

- ***Encuesta realizada a los empleados***

Datos del encuestado:

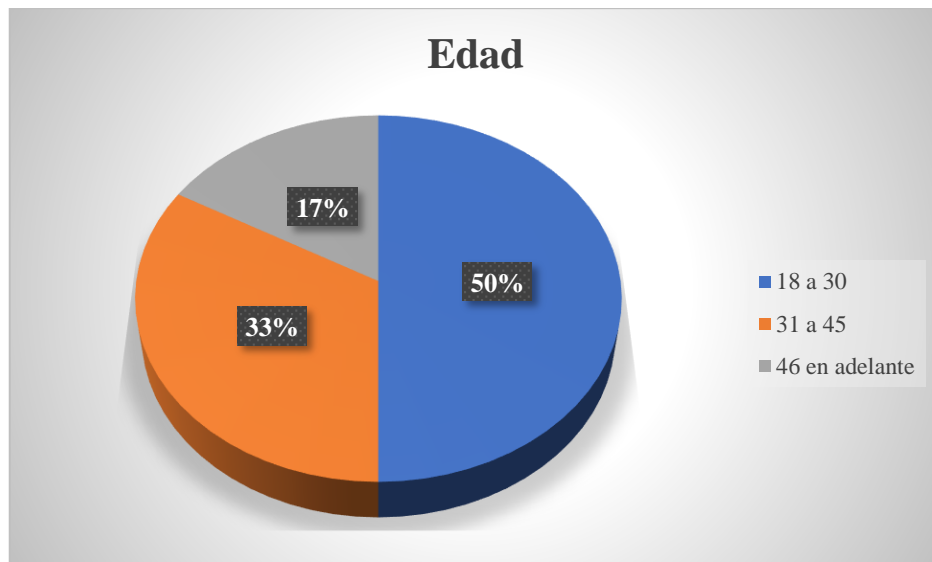


Figura 2. Edad de empleados

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Del total de empleados encuestados, se determinó que la mayoría posee edades entre 18 y 30 años, lo que indica que el personal del almacén es joven por lo que podría ser aprovechado para realizar las actividades con más dinámica y creatividad, además de aprovechar su conocimiento con el uso de nuevas tecnologías.

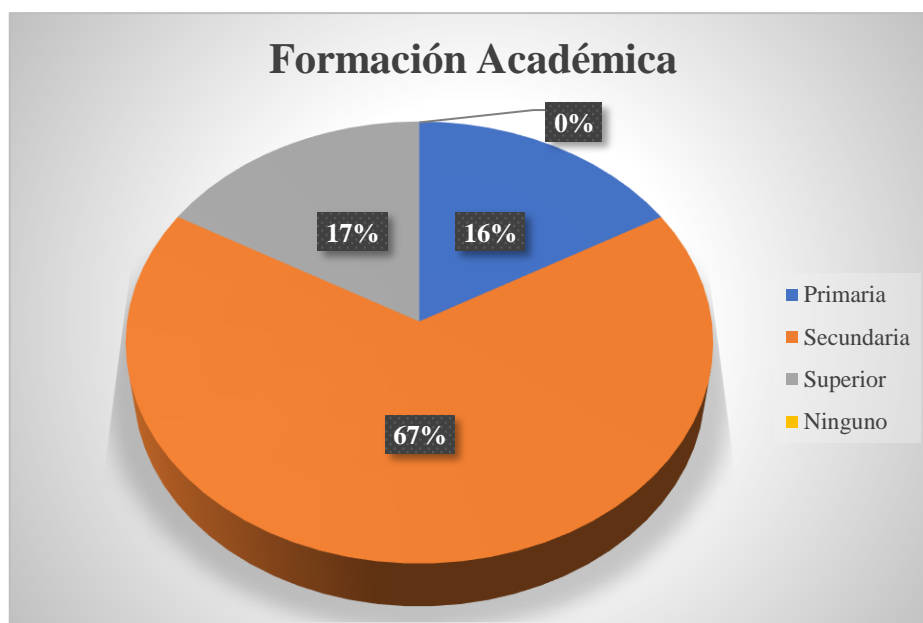


Figura 3. Formación académica de empleados

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: A través de la encuesta se determinó que la mayoría de los empleados posee instrucción secundaria, es decir alcanzan conocimientos básicos, que sirven para comprender sus actividades; además, existe una persona que sirve como guía debido a sus conocimientos de nivel superior, ofreciendo apoyo ante cualquier problema que se suscite.

Cuestionario

1.- ¿Conoce usted si el almacén cuenta con cada uno de los siguientes aspectos?

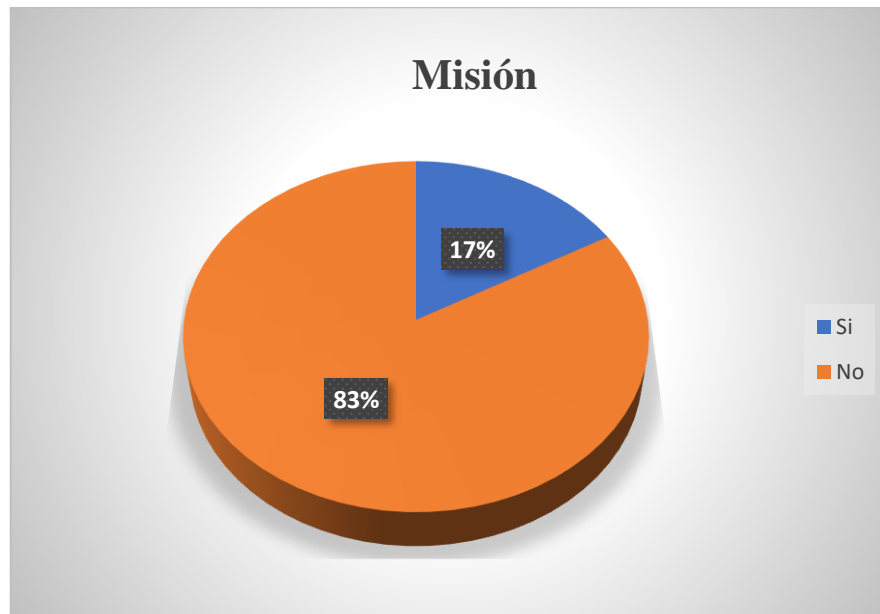


Figura 4. Conocimiento de la Misión

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Los datos obtenidos indicaron que los empleados no conocen acerca de la existencia de una misión, siendo esto una desventaja al momento de cumplir con las metas propuestas, ya que es la razón de ser en una empresa, mientras que una mínima parte de empleados manifestaron que la misión del almacén ha sido establecida de manera empírica y forma verbal.

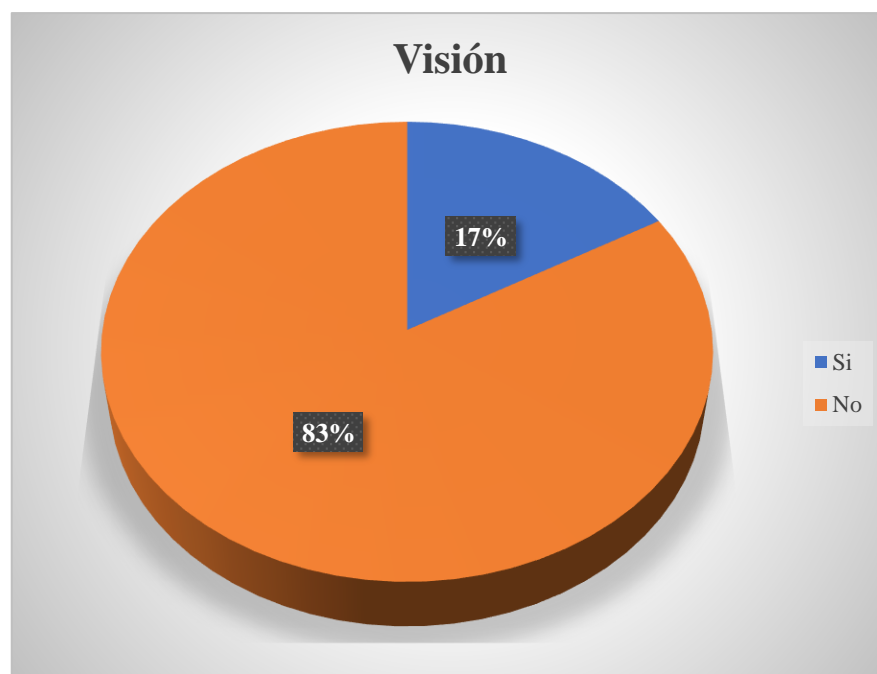


Figura 5. Conocimiento de la Visión

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Los resultados mostraron que la mayor parte de los empleados desconocen si el almacén cuenta con una visión, lo que indica que aún no se ha establecido el rumbo que quiere tomar en un futuro a mediano y largo plazo, además un 17% manifestaron que existe una visión establecida de forma verbal.

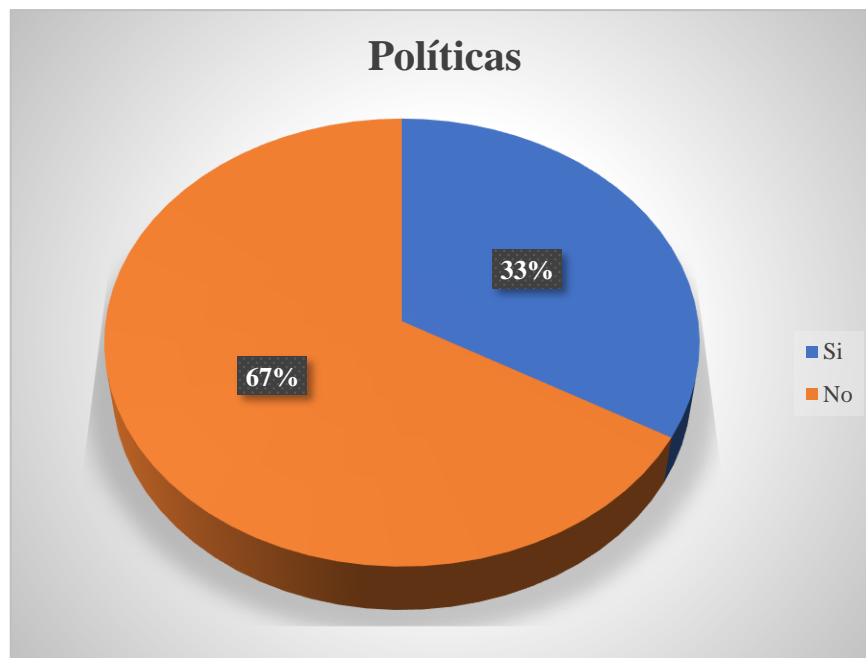


Figura 6. Conocimiento de Políticas

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: La mayor parte de los empleados expresaron que no existen políticas o lineamientos establecidos por parte del gerente que guíen al cumplimiento de sus responsabilidades y orienten al logro de objetivos.

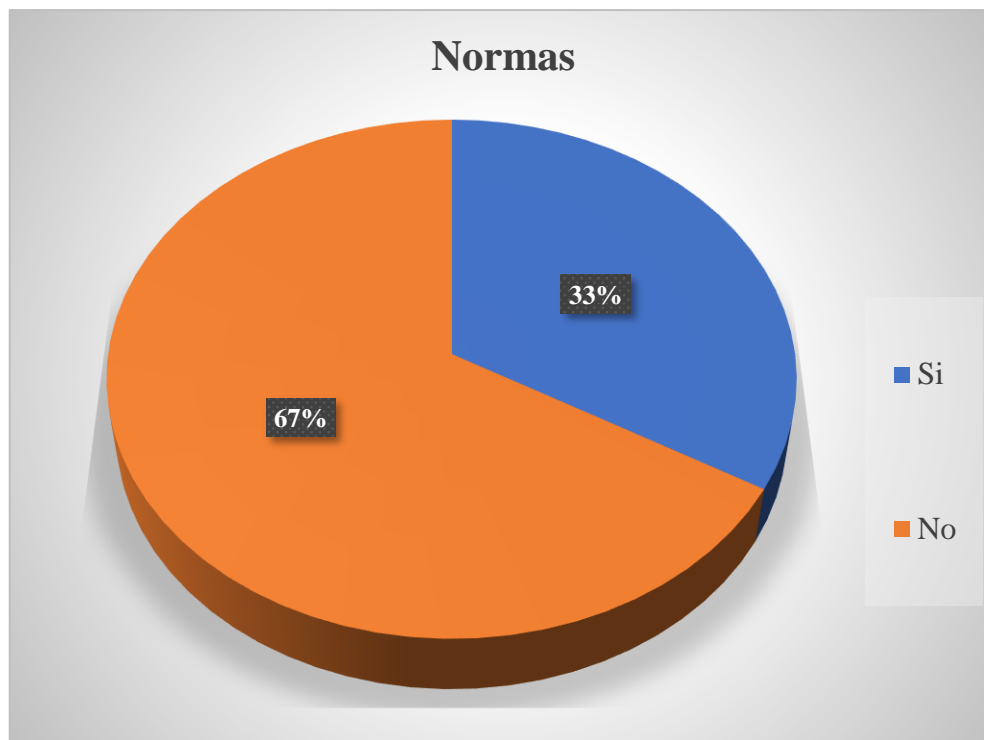


Figura 7. Conocimiento de Normas

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: La mayoría de los trabajadores expresaron que no se han establecido normas, lo cual implica que no existen reglas para el trabajo y la convivencia diaria.

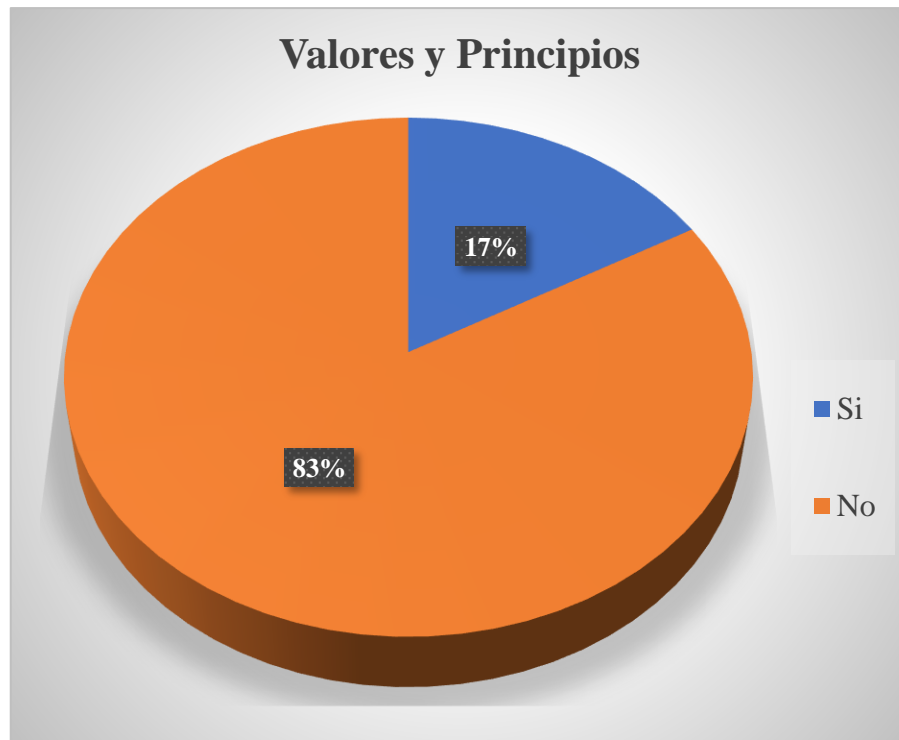


Figura 8. Conocimiento de Valores y Principios

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: La mayor parte de los empleados manifestaron que no se han establecido valores y principios dentro del almacén por lo que se determina que el mismo carece de una cultura organizacional, además se evidenció que algunos empleados consideraron que los valores y principios se han socializado solo como normas generales comunicadas de forma verbal.

2.- ¿Sabe usted si el almacén Multiacabados cuenta con un diagrama en el que se distribuyen los puestos de trabajo (organigrama)?

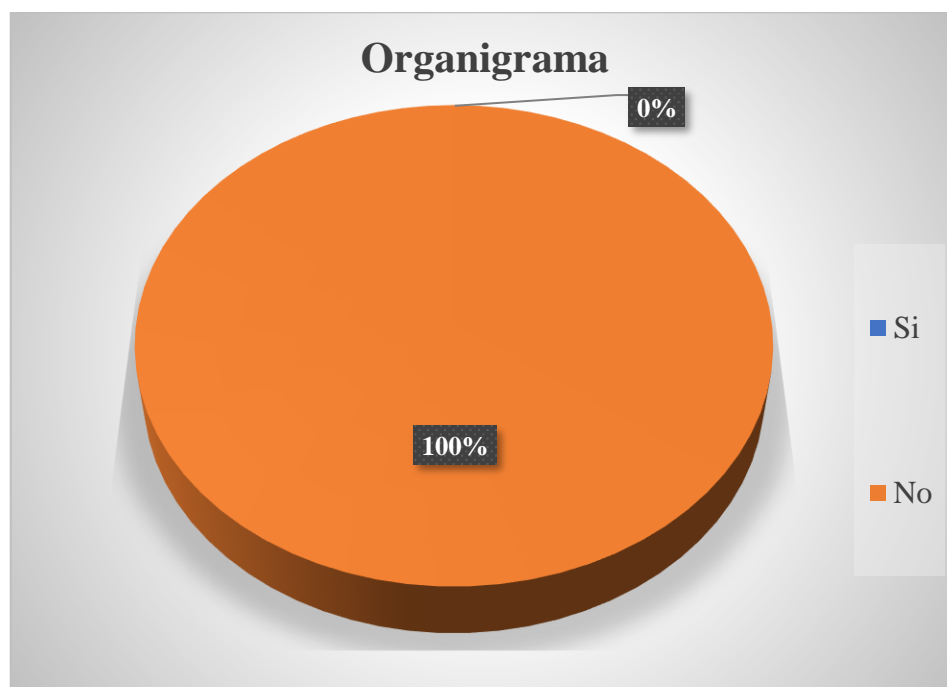


Figura 9. Conocimiento de Organigrama

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Por medio de las encuestas realizadas, se determinó que no existe un esquema (organigrama) que defina los puestos de trabajo por jerarquía, siendo importante su implementación para dividir el trabajo de la organización.

3.- ¿Conoce si el almacén cuenta con un manual de funciones?

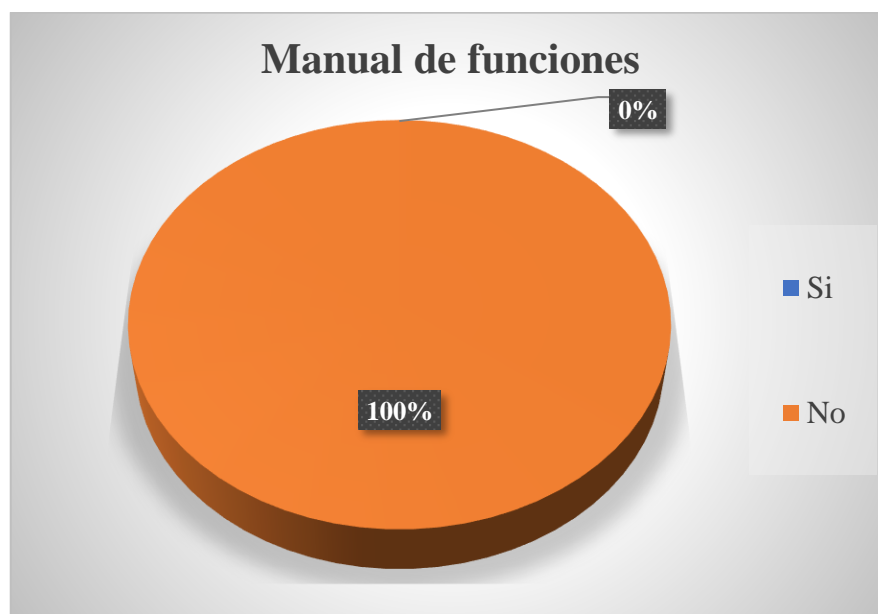


Figura 10. Conocimiento de manual de funciones

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Los empleados en su totalidad manifestaron que el almacén no cuenta con un manual de funciones, es decir no existe un documento técnico de apoyo que asigne y especifique las funciones de cada puesto de trabajo.

4.- ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro del almacén?

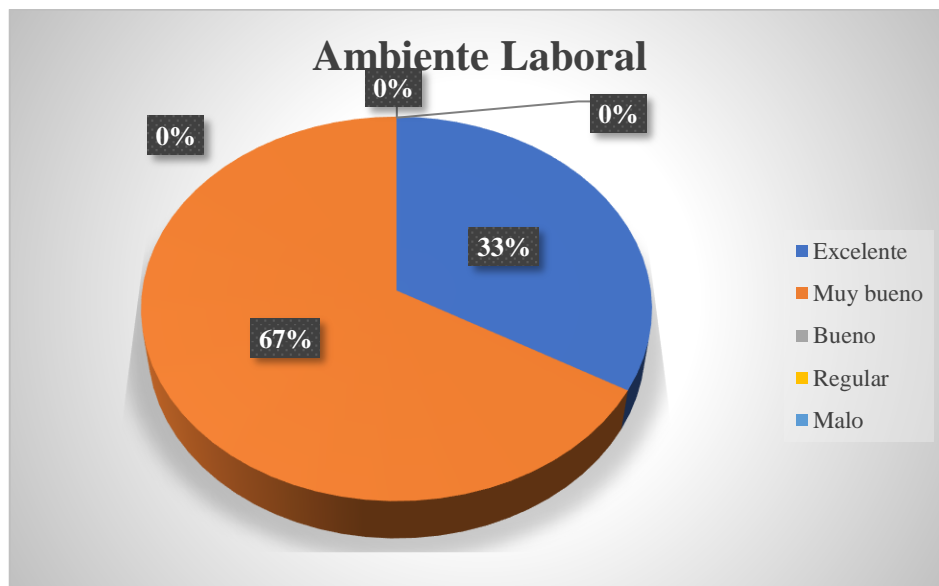


Figura 11. Ambiente Laboral

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Del total de empleados, cuatro empleados expresaron que el ambiente laboral es muy bueno dentro del almacén, esto indica que existe, armonía y buena relación entre ellos, aunque se necesita adoptar mejores estrategias de motivación e incentivos a los empleados para poder generar un excelente ambiente laboral.

5.- ¿Cómo es la comunicación entre los empleados y el gerente?

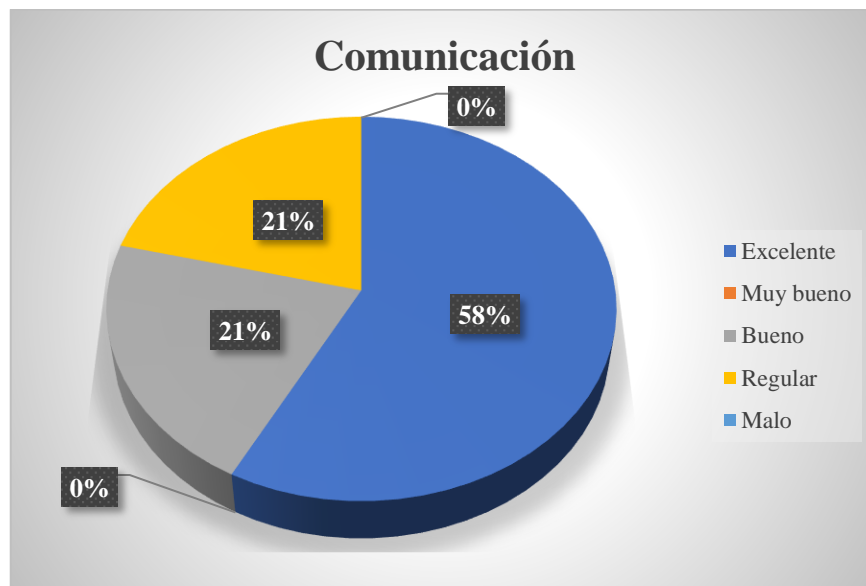


Figura 12. Comunicación

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: La mayoría del total de empleados señalaron que la comunicación con el gerente es excelente y buena, mientras que el resto de empleados expresaron que es regular, lo que indicó que el diálogo entre empleados y gerente no es el más adecuado por lo que se debe proporcionar mayor participación a los empleados a fin de lograr una comunicación efectiva.

6.- ¿Usted cuenta con implementos de salud y seguridad ocupacional?



Figura 13. Seguridad Ocupacional

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Mediante la aplicación de encuestas se determinó que los empleados reciben los implementos adecuados para el buen desempeño de sus funciones y con la finalidad de que no perjudiquen su salud ante cualquier imprevisto.

7.- ¿Existen controles ante cualquier riesgo natural u operacional que se presente en el almacén?

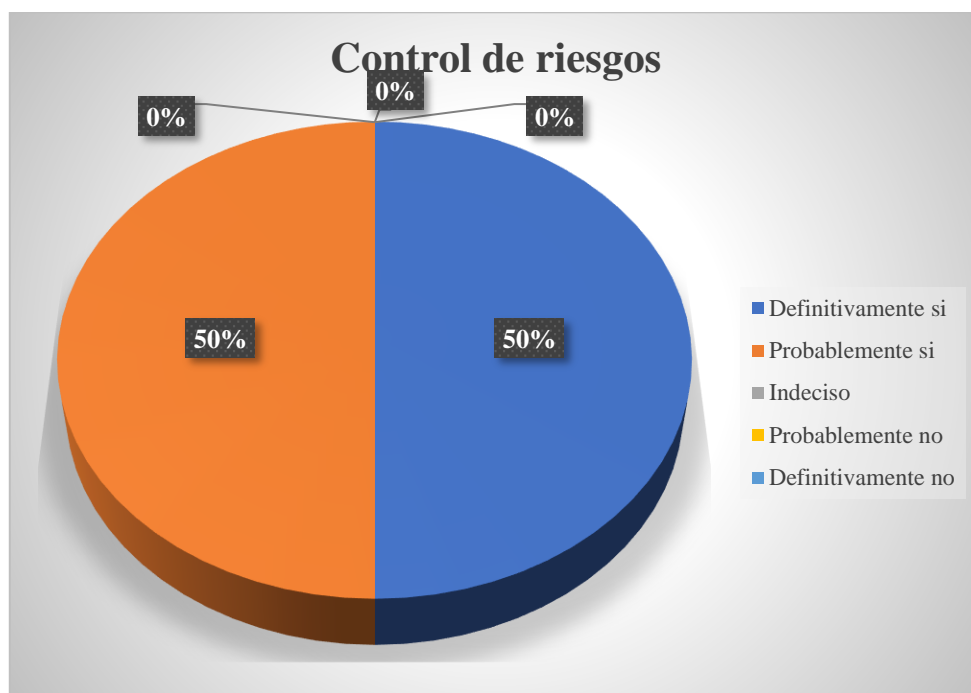


Figura 14. Control de Riesgos

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: A través de la encuesta, los empleados consideraron que el almacén sí cuenta con controles ante eventos negativos tanto naturales como materiales, pero que dichos controles no son aplicados de manera adecuada.

8.- ¿Las opiniones que usted da al propietario son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?



Figura 15. Relaciones con la gerencia

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Los resultados obtenidos indicaron que no todas las ideas que tienen los empleados son tomadas en cuenta, por lo que debe existir mayor comunicación y participación entre el gerente y los empleados para generar mayor confianza y seguridad en ellos.

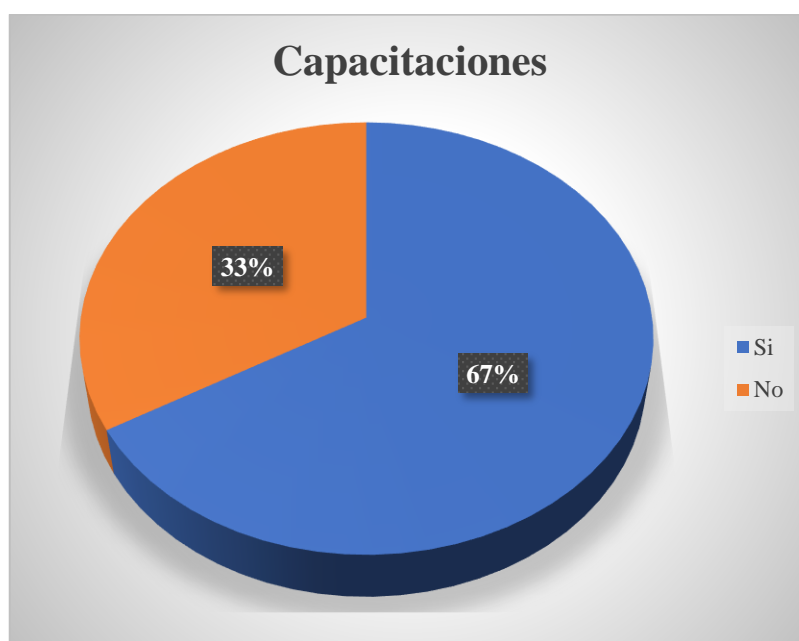
9.- ¿Recibe capacitaciones referentes a su puesto de trabajo?

Figura 16. Capacitaciones

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: La mayor parte de los empleados expresaron que el almacén si proporciona capacitaciones a sus empleados, lo cual contribuye de manera positiva al desarrollo de las actividades, a incrementar las capacidades y mejorar sus conocimientos, mientras que existen empleados que consideraron que no han recibido capacitaciones, esto evidencia que no hay una total equidad para que los empleados se capaciten por igual.

10.- ¿Sabe usted que es un procedimiento? Si su respuesta es no continuar a la pregunta 12

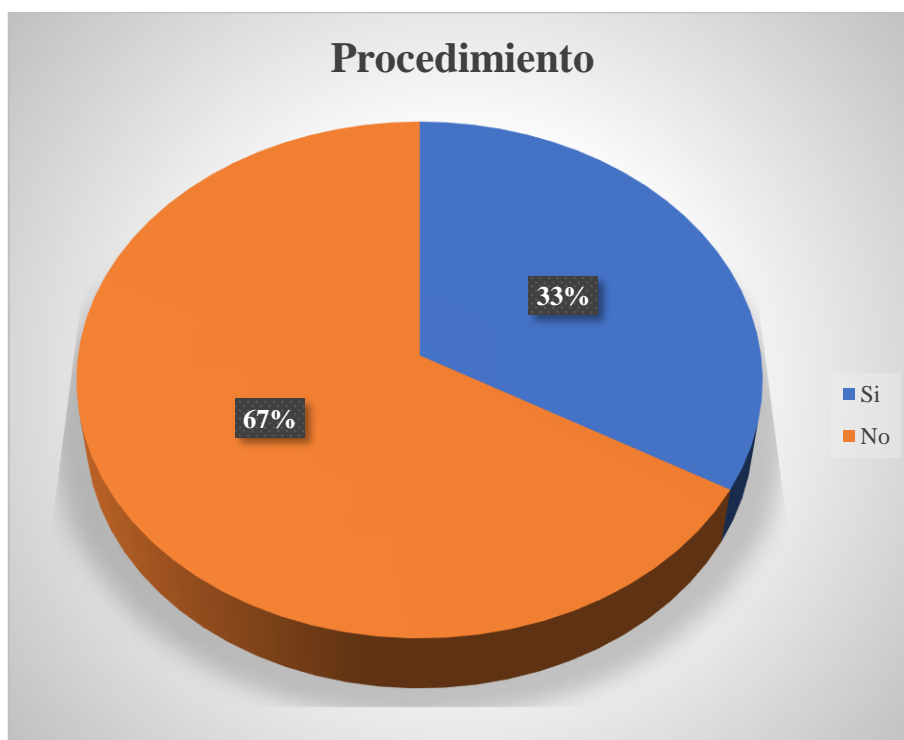


Figura 17. Conocimiento de Procedimientos

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: La mayor parte de los empleados expresaron que desconocen qué es un procedimiento y una mínima parte sí tiene claro que un procedimiento es el conjunto de pasos que sirven para ejecutar sus tareas.

11.- ¿Conoce usted si el almacén cuenta con un mapa o esquema que señale los procedimientos para el desarrollo de las actividades?

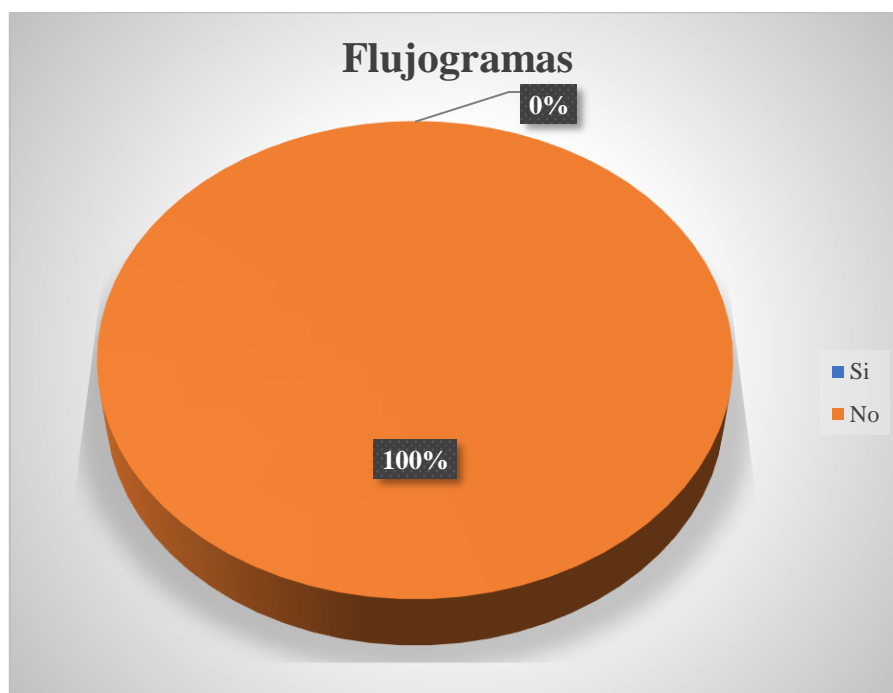


Figura 18. Flujograma

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: De los trabajadores que sí definen que es un procedimiento, mencionaron que, en el almacén no existen esquemas o flujogramas que les indique la sucesión de pasos a seguir para cumplir con todas las actividades que deben realizar.

12.- ¿Cómo calificaría a los diferentes pasos que se dan para la recepción y entrega de mercadería?

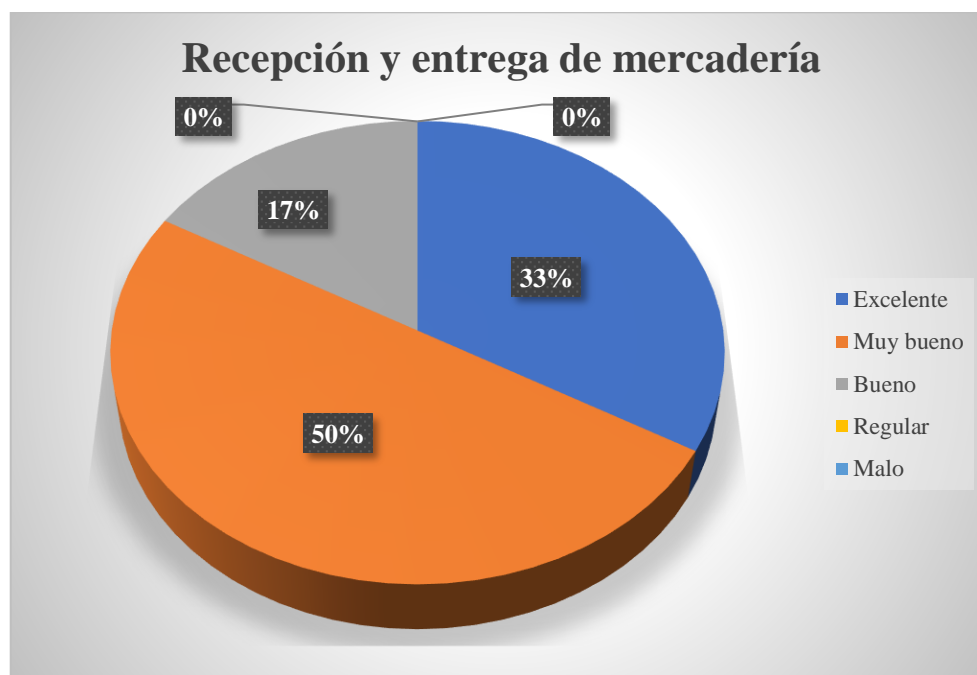


Figura 19. Recepción y entrega de mercadería

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Los resultados obtenidos, indicaron que para los empleados las actividades de recepción y entrega de productos son comprensibles, aunque no de su total agrado, ya que un empleado consideró que a pesar de que son buenos los pasos falta más control para la entrega de productos, como el cálculo y revisión de las cantidades por entregar provoca en ocasiones demora.

13.- ¿Considera que los pasos que se realizan para la venta y facturación de los productos son adecuados?

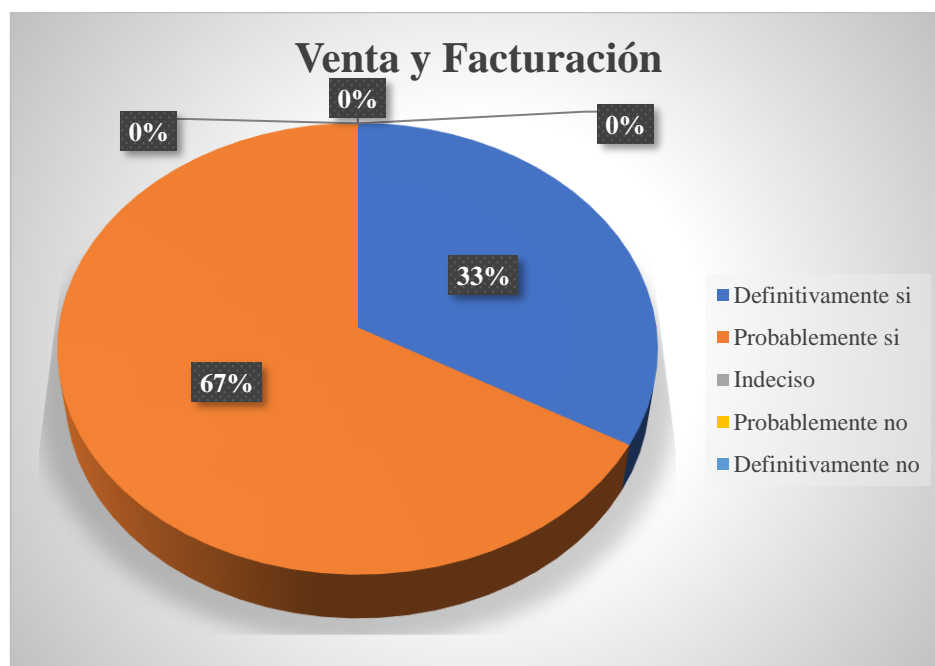


Figura 20. Venta y Facturación

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: La mayor parte de los empleados afirmaron que los pasos para vender y facturar son adecuados y han facilitado para optimizar el tiempo, aunque su cumplimiento no se realiza a la perfección, ya que no logran cumplir con todos los pasos para facturar debido a fallas eventuales en el sistema.

14.- ¿Considera usted que el sistema de facturación electrónica es adecuado?

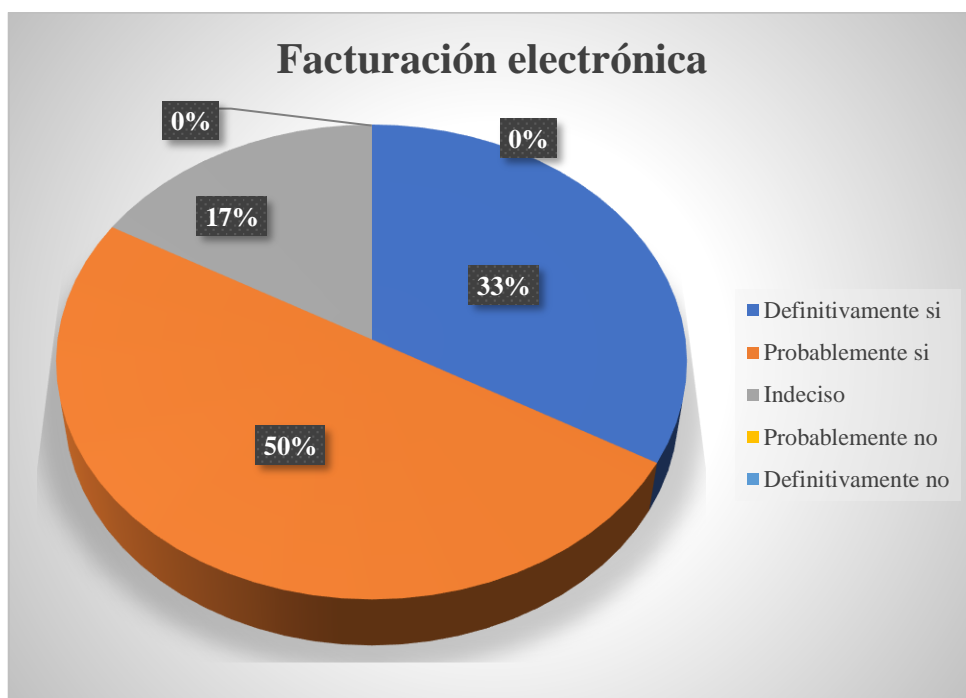


Figura 21. Facturación electrónica

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Del total de empleados encuestados, la mayoría coincidió que la facturación electrónica es adecuada, por lo que contribuye a la optimización de tiempo y mejora el servicio al cliente, aunque existe un empleado indeciso, que consideró que el sistema de facturación electrónica no es malo porque ha ayudado a mejorar la forma de vender, pero el manejo del sistema no es sencillo.

15.- ¿Está de acuerdo que la existencia de un manual de procedimientos administrativos y financieros aumentaría la productividad dentro del almacén "Multiacabados"?

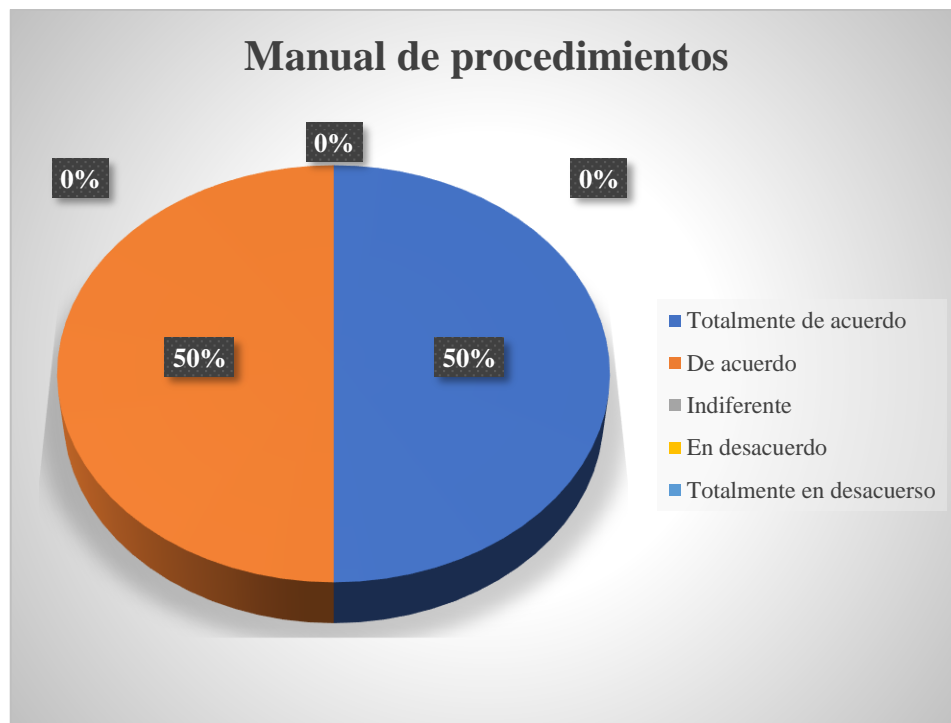


Figura 22. Manual de procedimientos

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Del total de empleados, 3 empleados del almacén estuvieron totalmente de acuerdo en que el manual ayudaría a mejorar la organización de las tareas que realizan y poder realizar sus actividades de forma técnica, optimizando el tiempo a fin de minimizar cualquier error que puedan cometer los empleados aumentando la productividad, mientras que el personal restante consideraron que el manual sólo ayudaría al almacén en mejorar la organización y a resolver conflictos y no a aumentar la productividad.

- ***Encuesta dirigida a los clientes***

La encuesta se aplicó a los clientes del almacén que tienen una alta frecuencia de compras mensuales y los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

Datos del encuestado

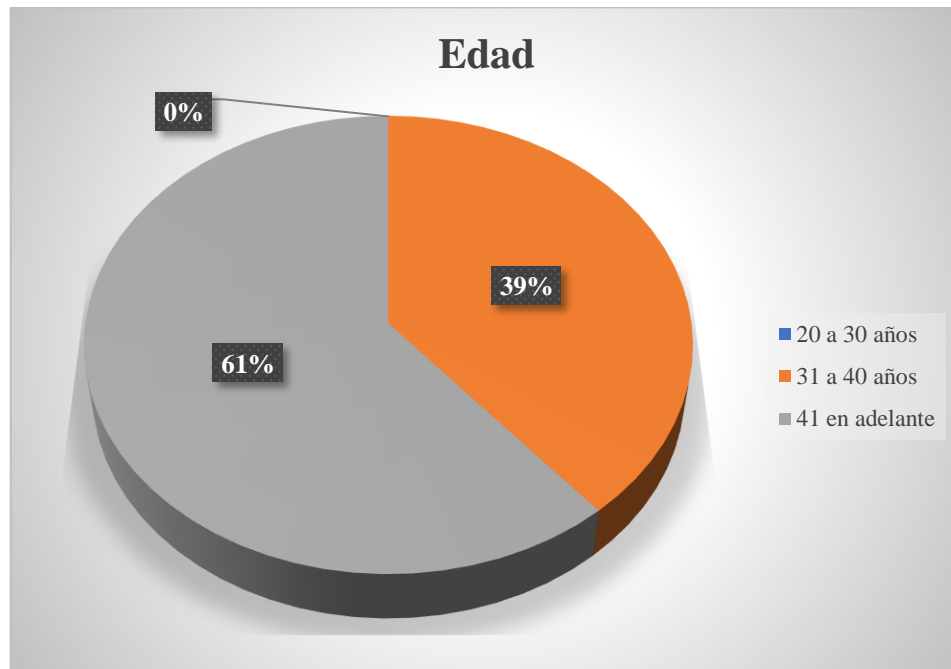


Figura 23. Edad de clientes

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Los resultados señalaron que la mayoría de clientes encuestados tienen 31 años en adelante, esto indica que los clientes son personas adultas que tienen experiencia en el ámbito de la construcción.

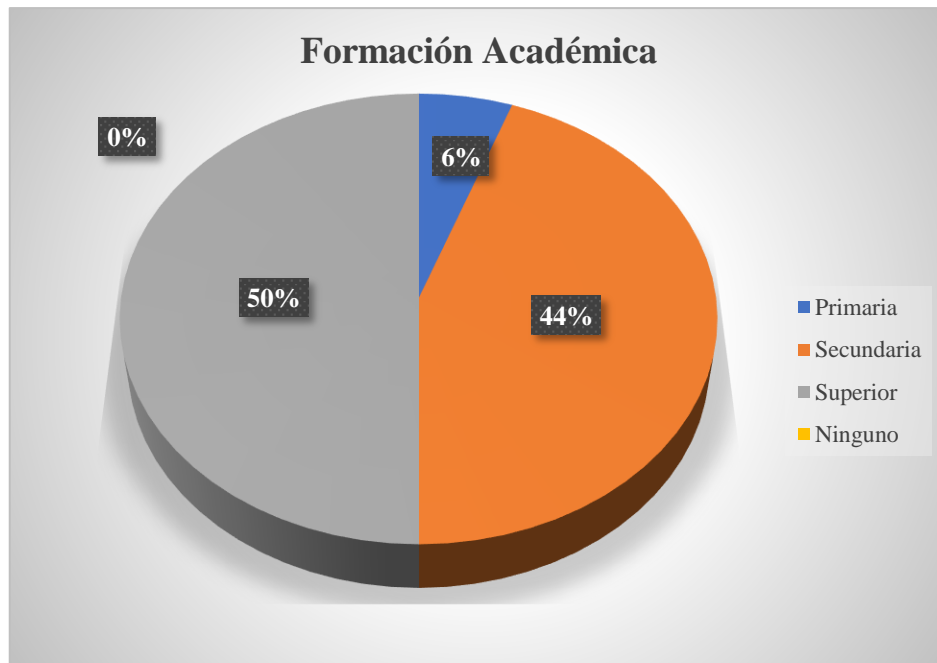


Figura 24. Formación académica de clientes

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Los resultados de la encuesta indicaron que el almacén cuenta con clientes que poseen formación secundaria y superior, esto ayuda a que el almacén identifique y determine su segmento de mercado, ya que las personas con conocimientos superiores tienen actividades dedicadas a arquitectura e ingeniería, además de contar con obreros que realizan actividades de construcción.

Cuestionario

1.- ¿La atención que recibe del almacén Multiacabados es?

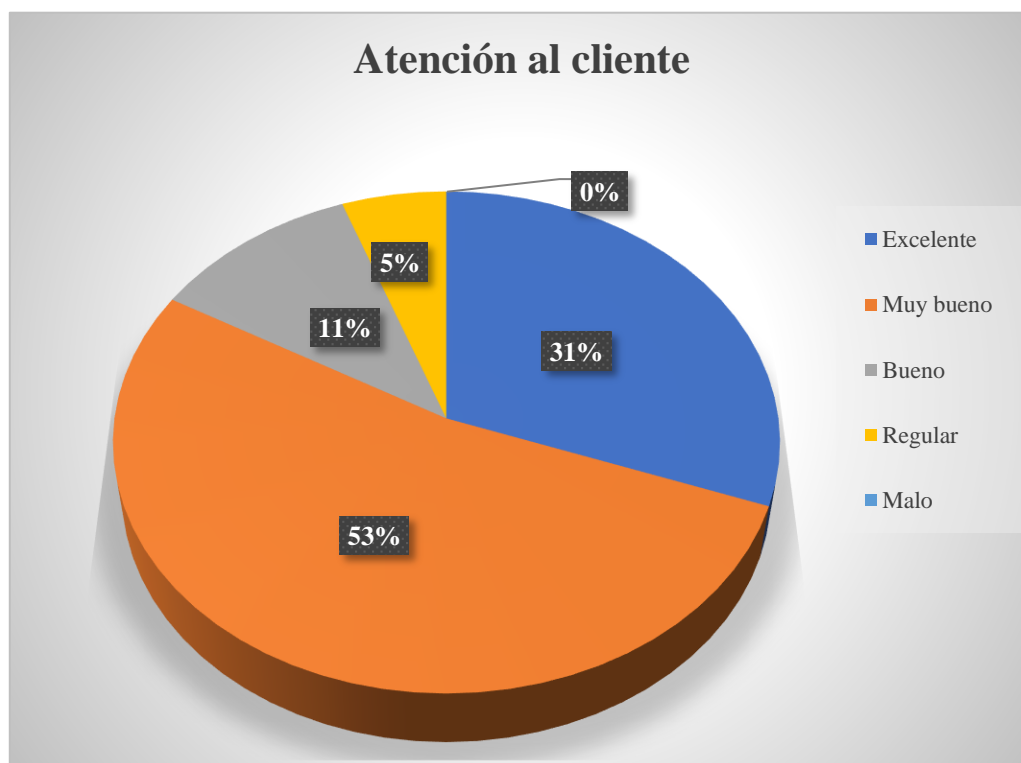


Figura 25. Atención al cliente

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Del total de clientes encuestados, la mayoría afirmó que la atención que recibe es excelente, muy buena y buena, por lo que indica que los empleados ofrecen mucha empatía y cumplen con todas las expectativas que poseen los clientes, mientras que un 5% afirman que la atención es regular, lo que se evidencia que existen aspectos mínimos por mejorar para cumplir con las necesidades y requerimientos del total de los clientes, como por ejemplo ofrecer más diseños, vender a todas las personas por igual, disminuir el tiempo de facturación y entrega de mercadería con clientes.

2.- ¿Considera que los productos de Multiacabados son de buena calidad?

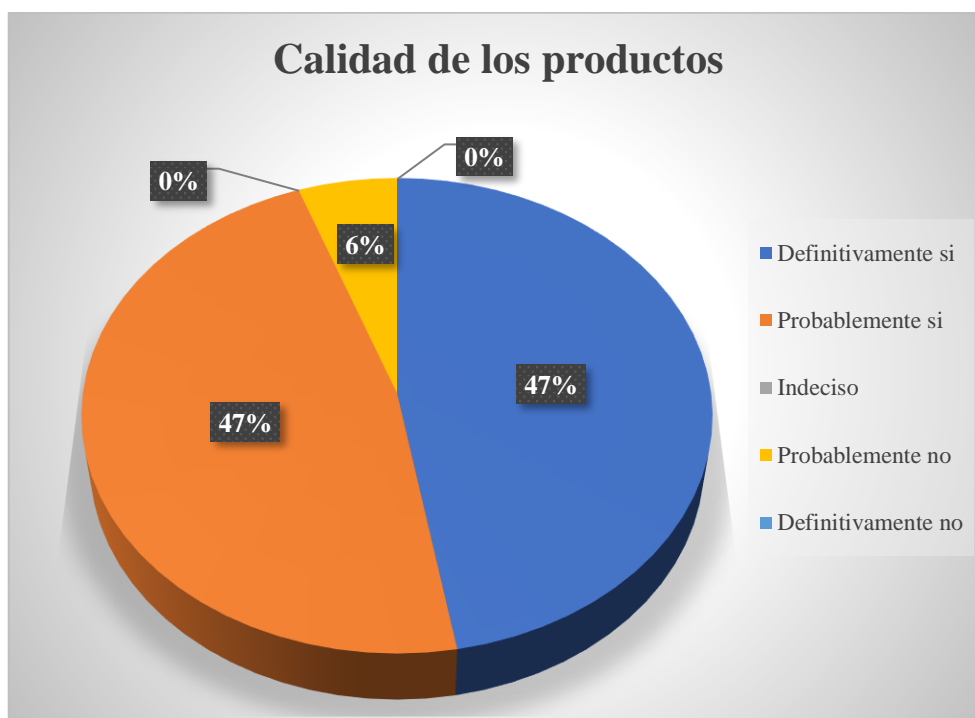


Figura 26. Calidad de productos

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: Los datos obtenidos indicaron que los productos destinados para la venta son considerados por los clientes de buena calidad, sin embargo, aún existe una mínima disconformidad en algunos clientes con algunos productos que han sido vendidos y han salido defectuosos.

3.- Considera que los precios de los productos de Multiacabados son:

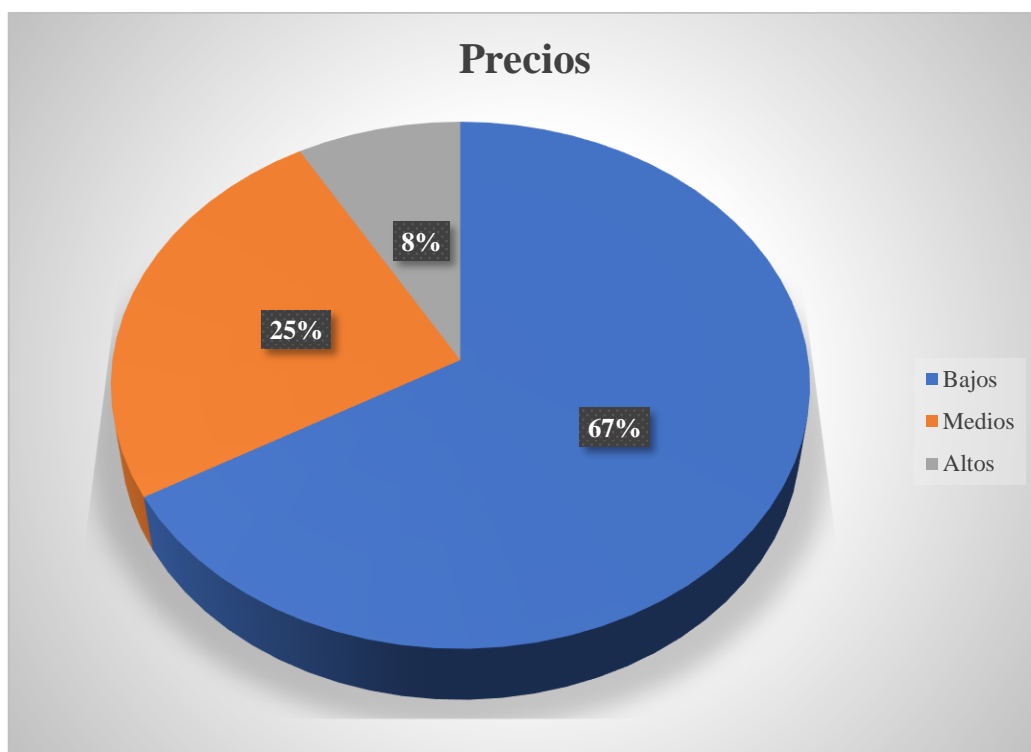


Figura 27. Precios de productos

Fuente: Encuesta a empleados del almacén

Análisis: De los datos obtenidos, la mayoría de clientes manifestaron que el almacén ofrece precios bajos en sus productos, lo cual es una ventaja para atraer y ganar a más clientes, generando un posicionamiento importante en el mercado.

3.4 Análisis de la Información

En el diagnóstico situacional del almacén, mediante la aplicación de entrevistas al gerente y contador, encuestas a los empleados y clientes, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Estructura Organizacional**

El almacén no cuenta con una estructura organizacional, en el que se defina su misión, visión, objetivos, valores y políticas; además, no tiene asignadas las funciones y responsabilidades específicas a cada uno de los empleados a fin de mejorar las relaciones laborales y las tareas entre los empleados y el gerente.

No se ha establecido un orden jerárquico designando sus puestos de trabajo, tampoco existen manuales que guíen y apoyen al manejo administrativo y financiero.

El gerente no posee una óptima comunicación con todos sus empleados, esto provoca temor para transmitir sus opiniones e ideas creativas en los empleados.

A pesar de sus debilidades, el almacén ha proporcionado capacitaciones a sus empleados, así como los implementos necesarios para preservar su salud y seguridad ocupacional.

- **Procedimientos Administrativos**

Los resultados obtenidos, indican que no existe un mapa de procesos y flujogramas, por lo que los empleados no conocen de manera técnica los pasos a seguir en el manejo de mercadería, en la entrega y recepción de productos y en la venta, por lo que realizan todas las actividades de manera empírica.

- **Procedimientos Contables, Financieros**

El almacén cuenta con un sistema contable, en donde se maneja los procedimientos de recepción y entrega de mercadería, cobro y facturación, y la generación de reportes financieros.

Se identificó en la parte contable que el contador al no ser un empleado interno y no estar diariamente en el almacén no puede resolver los problemas que se presenten en tiempo adecuado y oportuno, lo cual perjudica la toma de decisiones; además, no cuentan con controles y políticas contables.

El almacén no cuenta con indicadores financieros que permitan conocer su estado económico, su crecimiento y ayuden a tomar decisiones para generar mejores resultados.

- **Económico, Político**

A pesar del alto crecimiento de la demanda y de empresas dedicadas a la comercialización de acabados para la construcción, el almacén no ha establecido estrategias de posicionamiento que le permitan lograr ventajas competitivas, además de que no se han implementado estrategias técnicas para medir y analizar a su competencia.

- **Calidad de servicio**

Tanto el gerente, como los empleados manifestaron que no existen herramientas, que permitan conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes al momento de realizar sus compras en el almacén.

Además, los resultados obtenidos permitieron conocer que el almacén tiene productos de calidad, diversificación de productos y precios cómodos.

3.5 Matriz FODA

Tabla 13
Matriz FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1 Experiencia del gerente en trabajos anteriores.	D1 No existe una misión y visión.
F2 Personal capacitado.	D2 Ausencia de normas y políticas.
F3 Preservación de la salud y seguridad ocupacional.	D3 Carencia de valores y principios.
F4 Uso de un sistema contable.	D4 Falta de un organigrama.
F5 Implementación de nuevas tecnologías.	D5 Inexistencia de manuales de funciones.
F6 Venta de productos de calidad.	D6 No existe un óptimo ambiente laboral en el almacén.
F7 Precios accesibles para los clientes.	D7 Poca comunicación entre empleados y gerente.
F8 Diversidad de productos.	D8 No existe una adecuada gestión de riesgos operacionales.
	D9 Ausencia de procedimientos Administrativos.
	D10 Falta de un mapa de procesos y flujogramas.
	D11 Carencia de políticas contables.
	D12 No se han implementado procedimientos contables.
	D13 No se realizan indicadores financieros.
	D14 Ausencia de procedimientos Financieros.
	D15 Escasez de herramientas para verificar la satisfacción del cliente.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1 Fidelidad de los clientes.	A1 Competencia de precios en el mercado.
O2 Crecimiento de proyectos de construcción en la provincia.	A2 Competencia de productos importados.
O3 Venta de productos sustitutos.	A3 Situación económica del país.
O4 Nuevos proveedores.	

Fuente: Investigación propia.

3.6 Cruces Estratégicos

Tabla 14
Cruces estratégicos

Fortalezas - Oportunidades (FO)	Fortalezas - Amenazas (FA)
F1O2 La experiencia en el ámbito de la construcción permite implementar estrategias para aprovechar el crecimiento de proyectos de construcción.	F6A2 La venta de productos de calidad nacionales e importados ayudan a competir con los demás locales comerciales que se dedican a comercializar productos importados.
F2O1 Las capacitaciones al personal para mejorar la atención al cliente buscan satisfacer todas las necesidades de los clientes y captar más clientes.	F7A1 El almacén brinda productos con precios accesibles con la finalidad de competir con el mercado.
F5O4 Establecer buenas relaciones con los proveedores genera apertura de mejores promociones y productos del mercado.	
F8O4 El almacén debe diversificar los productos mediante la búsqueda de nuevos proveedores.	
Debilidades - Oportunidades (DO)	Debilidades - Amenazas (DA)
D1D2D3D4D5O2 Diseñar una planificación estratégica con la finalidad de aprovechar el incremento de proyectos de construcción en la provincia.	D1D2D3D4D5A1 La elaboración de un manual de procedimientos contribuye al desarrollo organizacional, además ayuda a mejorar la política de precios y promociones de los productos.
D1O3O4 Establecer objetivos a corto y largo plazo para ampliar el mercado y diversificar los productos con mejores o productos sustitutos.	D14A3 Diseñar indicadores de la información financiera del almacén para tomar decisiones en el almacén, además considerar las políticas económicas del país.
D9O2 La implementación de procedimientos administrativos permite un correcto orden y crecimiento del almacén, así como incentiva a la participación de actividades referentes al mismo sector.	D6A3 Implementar en un manual controles para tratar cualquier eventualidad, desastre o siniestro natural que pueda perjudicar a los productos, empleados y bienes del almacén.
D12O1O4 La presentación de información financiera real del almacén genera confianza en los clientes y proveedores.	

Fuente: Investigación propia.

3.7 Conclusión diagnóstica

De acuerdo con el análisis realizado a cada una de las variables, se determinaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto administrativas como financieras, a través de la matriz FODA. En base a cada uno de los elementos de la matriz, se concluye que, el almacén cuenta con un manejo administrativo y financiero empírico, en donde su experiencia ha sido la principal característica para la toma de decisiones. Es por ello, que dicho manejo ha ocasionado que no exista una estructura organizacional definida, la ausencia de una planificación estratégica, además de que no posean procedimientos administrativos y contables.

Por lo mencionado anteriormente, se considera necesario diseñar una herramienta de apoyo, como lo es un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL ALMACÉN “MULTIACABADOS” UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA. El manual contribuirá a mejorar los procesos administrativos y contables financieros, a la distribución equitativa de funciones, a tener una cultura organizacional, un ambiente laboral idóneo y a mejorar el manejo contable.

CAPÍTULO IV

4 Propuesta

4.1 Introducción

La propuesta del manual de procedimientos administrativos y financieros para el almacén “Multiacabados”, surgió a partir de la recopilación de información evidenciando la necesidad de mejorar los procedimientos administrativos financieros a través de una herramienta de apoyo como lo es un manual. La aplicación del manual ayudará a mejorar el rendimiento administrativo, implementar procedimientos técnicos y a tener un mejor manejo financiero y contable que contribuya a tomar decisiones correctas, oportunas, con un mejor conocimiento y poder lograr un desarrollo organizacional.

4.2 Objetivo

Elaborar la propuesta del manual de procedimientos administrativos y financieros para el almacén “Multiacabados”.

4.3 Propuesta Administrativa

ALMACÉN “MULTIACABADOS”



4.3.1 Misión

Somos una microempresa situada en la ciudad de Ibarra, orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante la comercialización de productos nacionales e importados para los acabados de la construcción, ofreciendo precios justos y excelente atención por parte de nuestro personal, aplicando términos sustentables a todas las actividades que se realizan.

4.3.2 Visión

Para el año 2024, el almacén Multiacabados, será una empresa socialmente responsable y reconocida como la mayor distribuidora de materiales y acabados para la construcción en toda la provincia de Imbabura, ofreciendo la más amplia gama de productos y la mejor atención a nuestros clientes.

4.3.3 Valores

- **Respeto**

El respeto es crear un entorno de amabilidad dentro del lugar trabajo y con las personas que lo rodean. Con el respeto se crea un ambiente de seguridad y satisfacción con las actividades que cada persona realiza dentro del almacén.

- **Responsabilidad**

Es cumplir con todas las actividades encomendadas sin perjudicar a los demás con el objetivo de contribuir positivamente al mejoramiento del almacén.

- **Honestidad**

Es actuar de manera íntegra haciendo siempre lo correcto y lo justo, sin dar oportunidad a prácticas corruptas de cualquier naturaleza que afecten en algún modo al desarrollo del almacén.

- **Puntualidad**

La puntualidad es el camino al éxito empresarial y personal, ya que su práctica disminuye retrasos y errores en las actividades lo que reflejará en lo clientes una buena imagen del almacén.

- **Compromiso**

Es dar el máximo en capacidades para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por el almacén y lograr superar las expectativas de los clientes.

- **Trabajo en equipo**

Es compartir conocimientos y experiencia con los demás compañeros de trabajo, a fin de propiciar una adecuada interrelación y entre todos lograr las metas y objetivos en beneficio del almacén.

4.3.4 Objetivos estratégicos

- Posicionar al almacén como el más grande en el sector de acabados para la construcción en la ciudad de Ibarra.
- Aumentar en un 10% las ventas anuales en los próximos cuatro años.
- Expandir el almacén por medio de una nueva sucursal en los próximos cuatro años.
- Capacitar a todos los empleados para lograr su completa formación técnica y práctica.
- Implementar estrategias de promociones, precios y publicidad para fidelizar a los clientes.

4.3.5 Políticas Administrativas

- Realizar un proceso de gestión de talento humano: Reclutamiento, Selección, Contratación y Evaluación.
- Disponer de una amplia base de datos para selección de proveedores
- Cumplir con las disposiciones legales vigentes en el ministerio de trabajo.
- Los miembros del almacén deben cumplir con los valores corporativos establecidos en el almacén.
- Implementar programas de capacitación al personal en temas actuales y necesarios.
- Establecer un mapa de procesos dentro del almacén.

4.3.6 Normas

- El horario de trabajo del personal será de lunes a viernes de 9:00 am a 18:00 pm y los sábados de 9:00 a 14:00 pm.
- El uniforme de trabajo será de lunes a miércoles con pantalón jean y camiseta roja y de jueves a sábado con pantalón jean y camiseta azul.
- El personal deberá usar el uniforme todos los días de manera adecuada.
- El personal no deberá presentarse a realizar sus labores en estado de ebriedad.
- Los permisos por faltas o atrasos serán debidamente justificados por calamidad doméstica o enfermedad.

4.3.7 Gestión por procesos

El almacén “Multiacabados” al ser un negocio que se dedica a la comercialización de productos para acabados de la construcción, posee diferentes actividades, tanto administrativas, de mercadería, financieras como de ventas. Es por ello que se definen los procesos de la siguiente manera:

- *Mapa de Procesos*

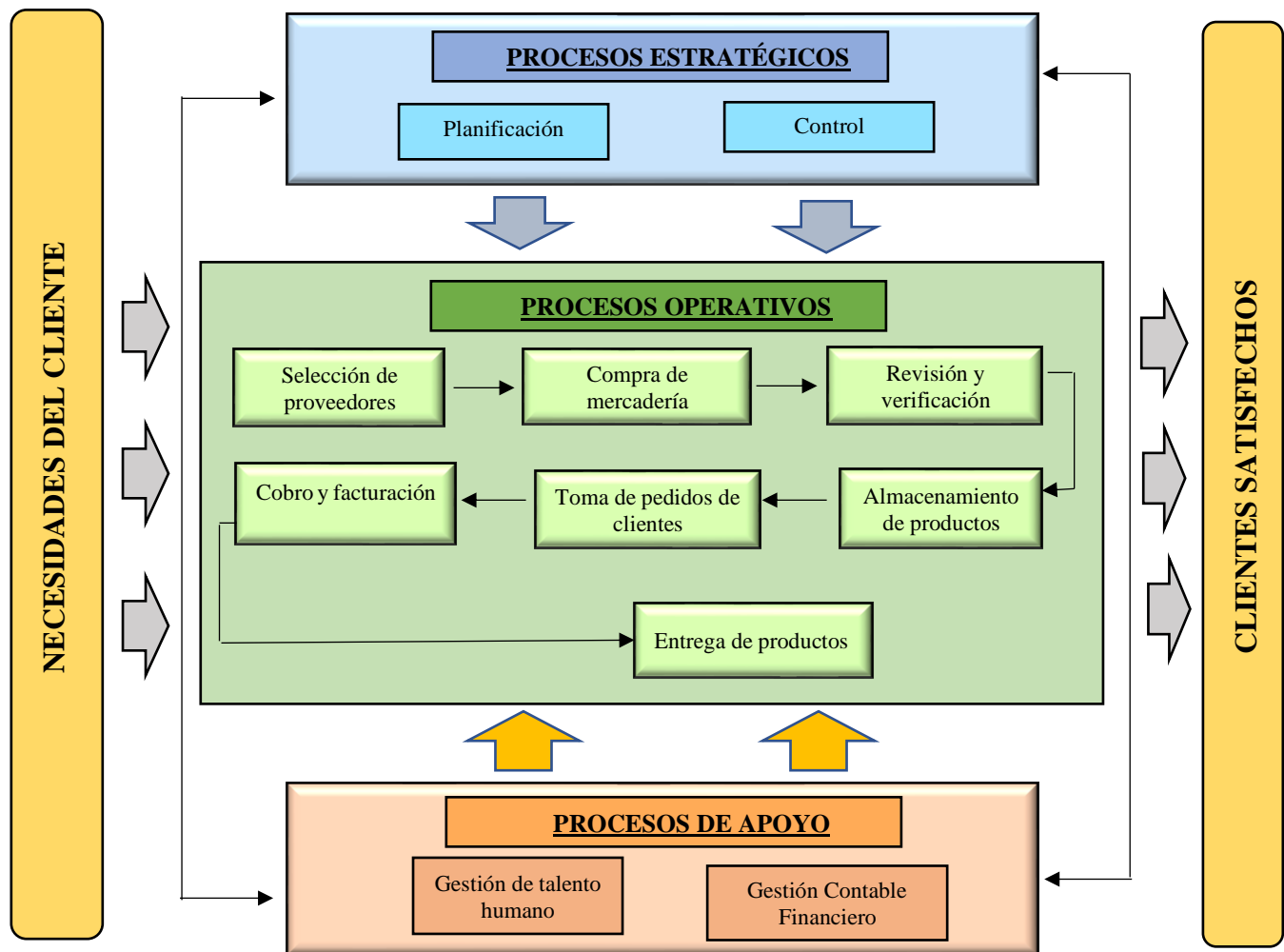


Figura 28. Mapa de Procesos

Fuente: Investigación propia.

4.3.8 Evaluación y mejora de procesos

- *Formato del proceso*

Procesos Estratégicos.

Los procesos estratégicos que se determinan en el almacén se encuentran relacionados con la planificación y control de las actividades de la gerencia.

Tabla 15
Proceso de Planificación

 <p>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</p>	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO ESTRATÉGICO		
PROCESO 01: PLANIFICACIÓN		
Objetivo:	Aprovechar los recursos con los que cuenta el almacén, desarrollando estrategias organizacionales con la finalidad de obtener el mayor rendimiento en un tiempo determinado.	
Alcance	El proceso aplica desde el diagnóstico situacional hasta la ejecución de todas las actividades que se planifican, en donde intervienen el gerente y empleados.	
Involucrados:	Gerente y empleados	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las actividades del almacén con orden y propósito. • Diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo. • Aprovechar todos los recursos materiales y físicos con los que cuenta el almacén. • Fomentar la participación activa de todos los miembros del almacén para el logro de objetivos. 	

Fuente: Investigación propia.

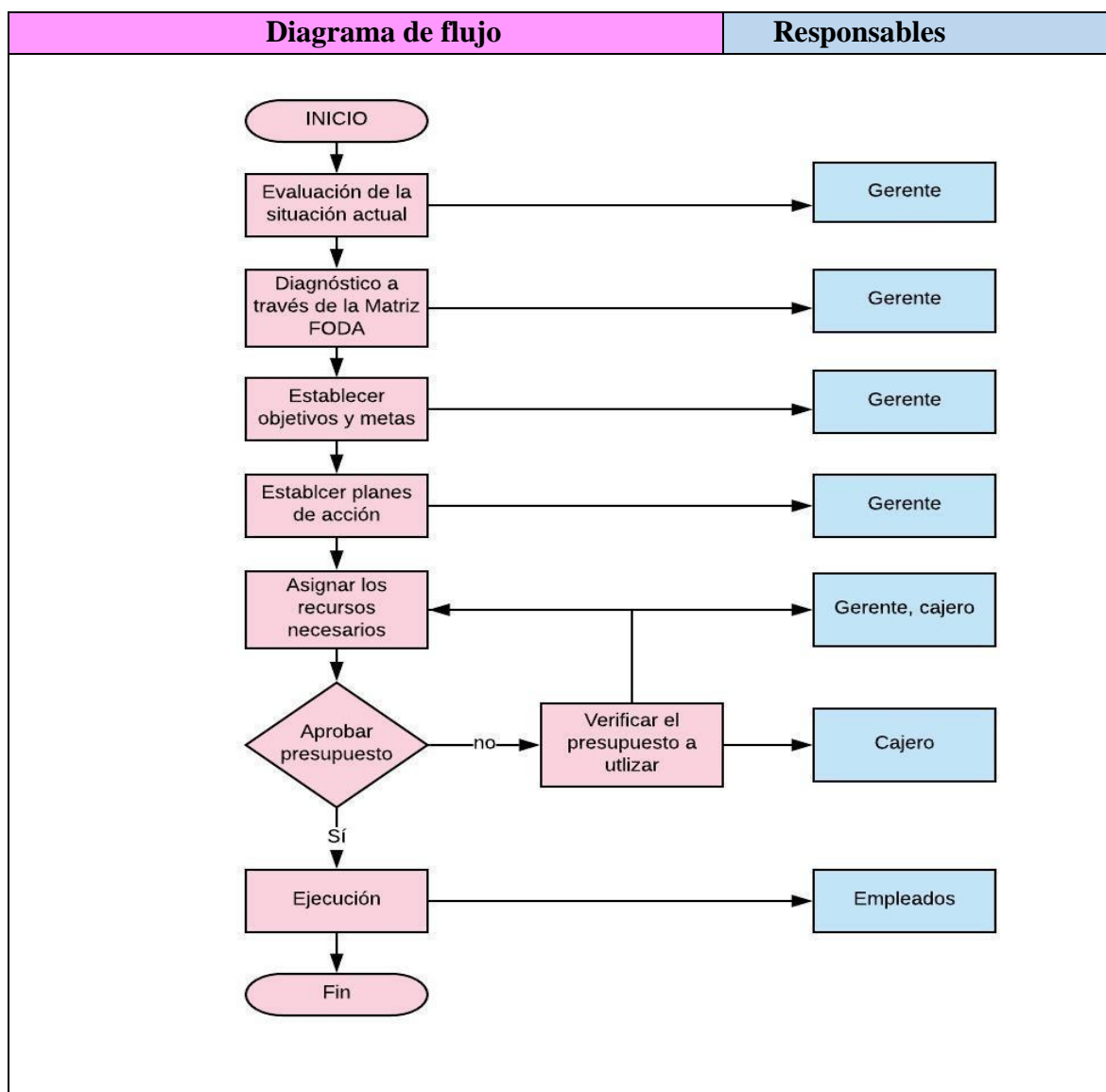


Figura 29. Flujograma de Planificación


Fuente: Investigación propia.

Tabla 16
Indicador de planificación

Indicador de gestión	
Indicador:	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
Fórmula:	Objetivos y metas logradas/Total objetivos y metas propuestas*100
Objetivo:	Conocer el porcentaje de objetivos y metas logradas al final de un determinado tiempo.
Responsable:	Cajero
Periodicidad:	Anual

Fuente: Investigación propia.

Tabla 17
Proceso de Control

 ALMACÉN “MULTIACABADOS”	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO ESTRATÉGICO		
PROCESO 02: CONTROL		
Objetivo:	Establecer parámetros para verificar el cumplimiento de las operaciones, actividades, funciones de acuerdo a lo establecido.	
Alcance	Dirigido a todos los procesos del almacén, intervienen el gerente y empleados.	
Involucrados:	Gerente y empleados	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones de cada empleado serán supervisadas por el gerente. • Comunicar algún suceso o evento oportunamente al gerente del almacén • Tomar acciones preventivas o correctivas ante cualquier suceso. 	

Fuente: Investigación propia.

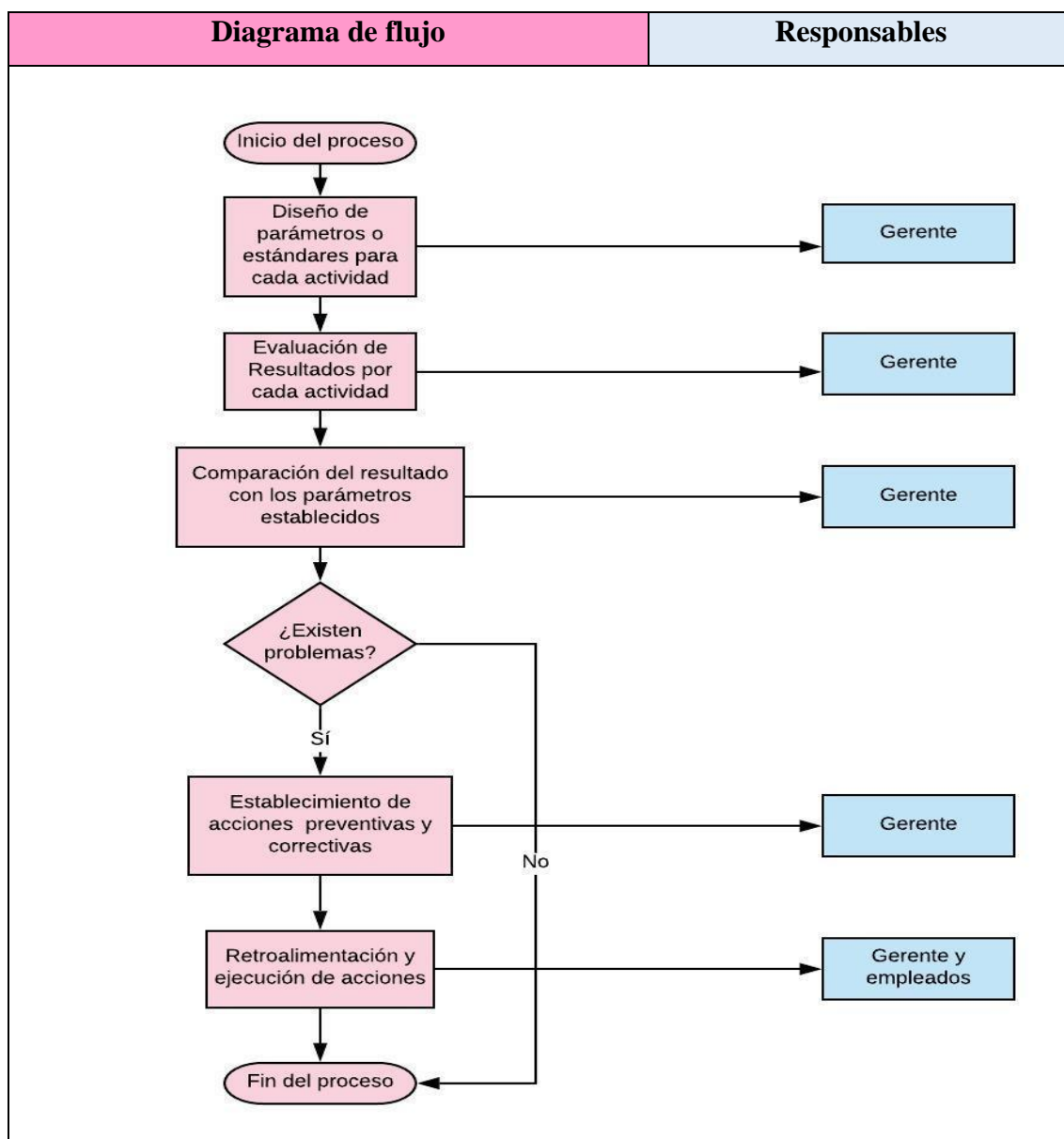


Figura 30. Flujograma de Control

Fuente: Investigación propia.

Tabla 18
Indicador de Control

Indicador de gestión	
Indicador:	Porcentaje de cumplimiento de parámetros de control.
Fórmula:	$\text{Parámetros cumplidos} / \text{parámetros propuestos} * 100$
Objetivo:	Determinar el cumplimiento de los parámetros de control establecidos ante cualquier eventualidad.
Responsable	Cajero
Periodicidad	Anual


Fuente: Investigación propia.

Procesos operativos:

Se incluyen a los procesos que tienen por objeto realizar la actividad económica del negocio.

Tabla 19

Proceso de selección de proveedores

 <p>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</p>	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO OPERATIVO		
PROCESO 03: SELECCIÓN DE PROVEEDORES		
Objetivo:	Elaborar los procedimientos para seleccionar a los proveedores que cumplan con todos los requisitos establecidos.	
Alcance	El proceso inicia desde la búsqueda de necesidades hasta la adecuada selección de proveedores.	
Involucrados:	Gerente y Jefe de bodega.	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar criterios de selección de proveedores: perfil, precios y calidad. • Establecer convenios con proveedores para compras a crédito. • Verificar el valor de compras mensuales con cada proveedor. 	

Fuente: Investigación propia.

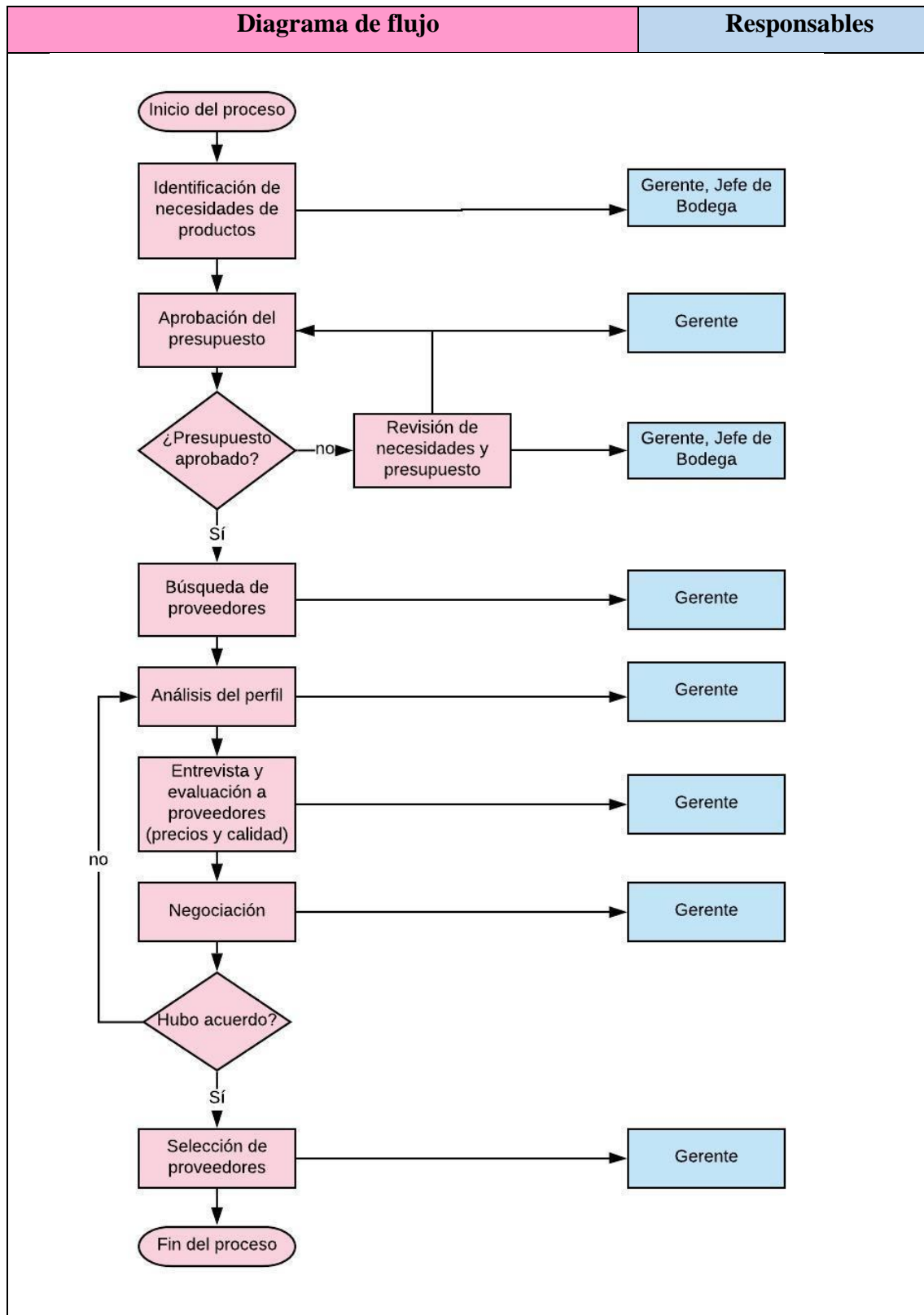


Figura 31. Flujograma de Selección de Proveedores


Fuente: Investigación propia.

Tabla 20
Indicador de Selección de Proveedores

Indicador de gestión	
Indicador:	Porcentaje de cumplimiento de los requisitos para seleccionar proveedores.
Fórmula:	Requisitos cumplidos/Requisitos establecidos * 100
Objetivo:	Verificar que los proveedores cumplan con los requisitos establecidos.
Responsable:	Cajero
Periodicidad:	Mensual

Fuente: Investigación propia.

Tabla 21
Proceso de Compra de Mercadería

 <p>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</p>	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO OPERATIVO		
PROCESO 04: COMPRA DE MERCADERÍA		
Objetivo:	Establecer los procedimientos para realizar pedidos de mercadería a los proveedores.	
Alcance	El proceso aplica desde la revisión de stock hasta la confirmación de la compra.	
Involucrados:	Gerente, Jefe de bodega y Cajero.	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la continuidad de abastecimiento de productos. • Evitar que los pedidos se dupliquen. • Negociar las condiciones de pago y el precio de compra. • Diversificar los productos. 	

Fuente: Investigación propia.

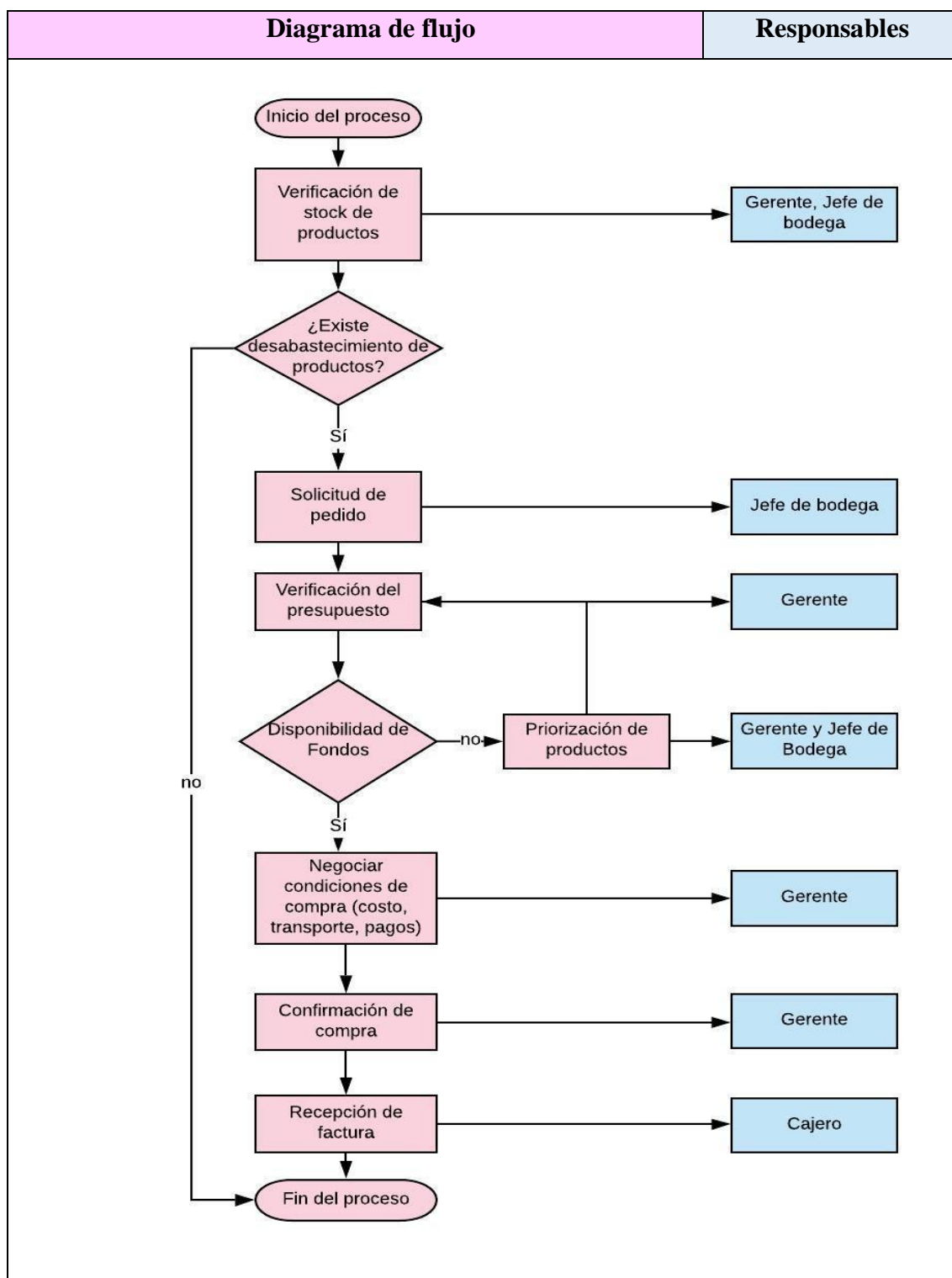


Figura 32. Flujograma de Compra de Mercadería


Fuente: Investigación propia.

Tabla 22
Indicador de Compra de Mercadería

Indicador de gestión	
Indicador:	Cantidad de productos en stock.
Fórmula:	Constatación física.
Objetivo:	Determinar si las compras se realizan de acuerdo a los productos que necesitan abastecimiento.
Responsable:	Gerente
Periodicidad:	Mensual

Fuente: Investigación propia.

Tabla 23
Revisión y Verificación

 <p>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</p>	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO OPERATIVO		
PROCESO 05: REVISIÓN Y VERIFICACIÓN		
Objetivo:	Elaborar un proceso para la revisión y verificación de los productos que llegan al almacén.	
Alcance	Se aplica para la revisión verificación del estado de los productos por parte del personal encargado de bodega.	
Involucrados:	Jefe de bodega, asistente de bodega.	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las cajas de cada producto. • Verificar que todos los productos estén completos. 	

Fuente: Investigación propia.

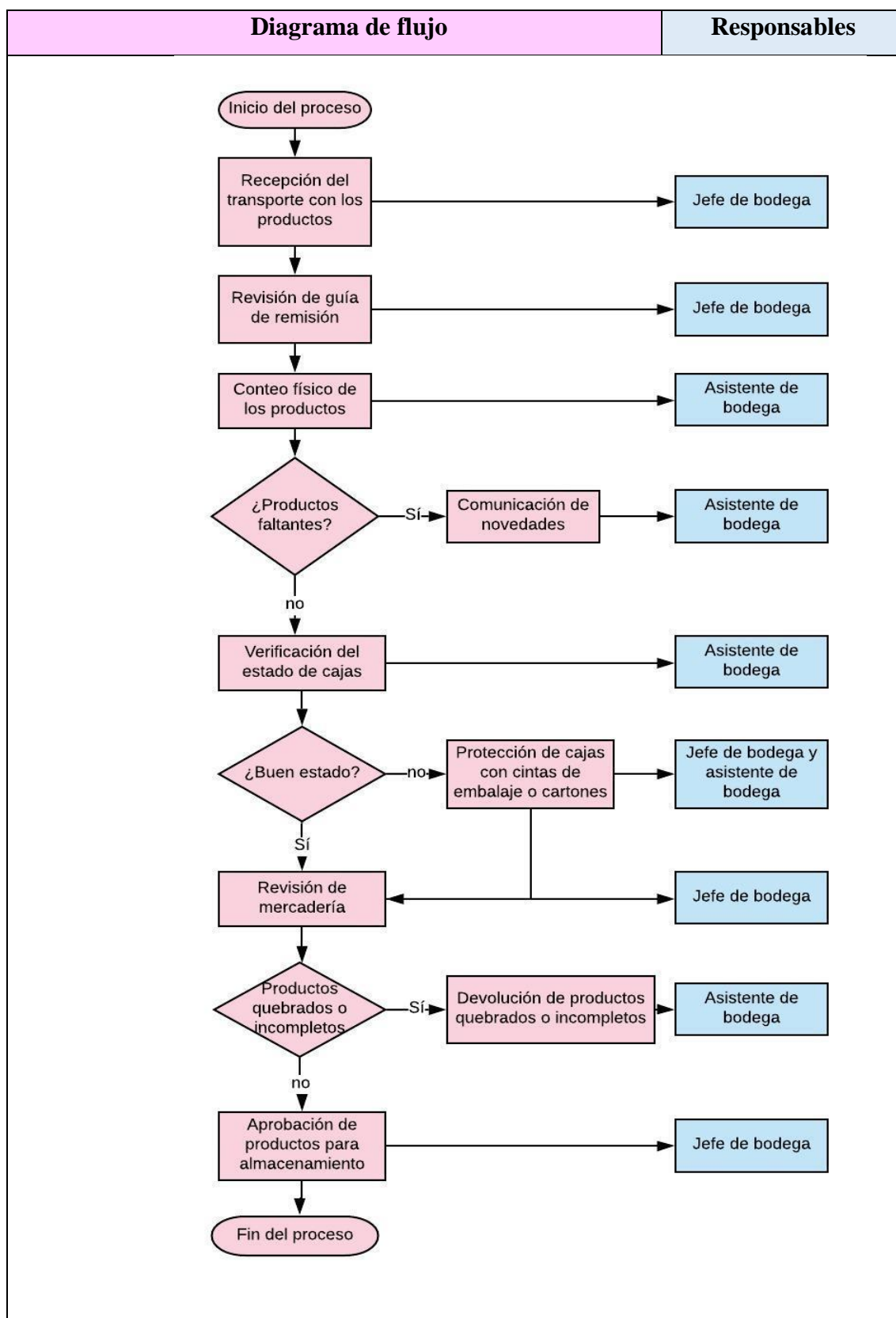


Figura 33. Flujograma de Revisión y Verificación


Fuente: Investigación propia.

Tabla 24
Indicador de Revisión y Verificación

Indicador de gestión	
Indicador:	Porcentaje de productos defectuosos
Fórmula:	Productos defectuosos/Total de productos *100
Objetivo:	Verificar el cumplimiento de los procesos de revisión de productos.
Responsable:	Gerente
Periodicidad:	Diario

Fuente: Investigación propia.

Tabla 25
Proceso de Almacenamiento de Productos

 ALMACÉN “MULTIACABADOS”	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO OPERATIVO		
PROCESO 06: ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS		
Objetivo:	Determinar las actividades que se realizan para recibir, organizar y almacenar los productos en la bodega del almacén.	
Alcance	Enfocado en ofrecer lineamientos para el manejo de los productos que se reciben hasta su almacenamiento.	
Involucrados:	Jefe de bodega y asistente de bodega	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos almacenados están bajo la custodia del jefe de almacén. • Comunicar al gerente cualquier novedad de los productos almacenados o recibidos. • Utilizar el espacio de bodega de manera correcta para cada producto. 	

Fuente: Investigación propia.

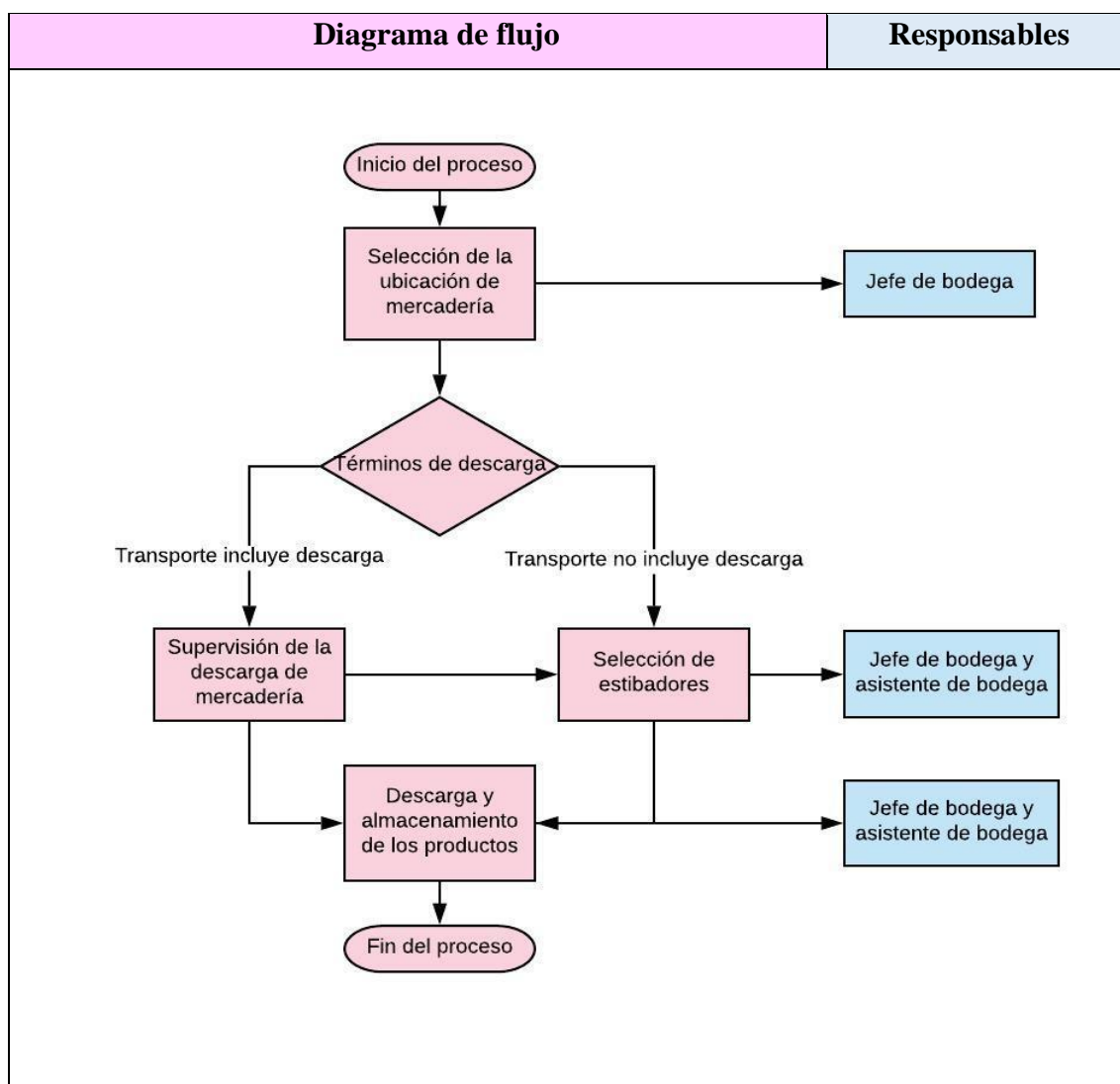


Figura 34. Flujograma Recepción y Almacenamiento.

Fuente: Investigación propia.

Tabla 26


Indicador de Almacenamiento de Productos

Indicador de gestión	
Indicador:	Cantidad real de productos almacenados.
Fórmula:	Total de productos según sistema – total de productos en bodega
Objetivo:	Verificar el adecuado cuidado, almacenamiento de los productos que posee el almacén.
Responsable:	Gerente
Periodicidad:	Diario

Fuente: Investigación propia.

Tabla 27

Proceso de Toma de pedidos de clientes

 ALMACÉN “MULTIACABADOS”	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO OPERATIVO		
PROCESO 07: TOMA DE PEDIDO DE CLIENTES		
Objetivo:	Elaborar el proceso de atención al cliente con la finalidad de lograr una completa satisfacción de sus necesidades.	
Alcance	Permite al vendedor realizar un adecuado proceso de comercialización de productos desde la entrada del cliente hasta la elección de productos.	
Involucrados:	Vendedores	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los valores corporativos para brindar un buen servicio. • Ofrecer todos los productos que requieran los clientes. • Brindar una atención adecuada a cada cliente. 	

Fuente: Investigación propia.

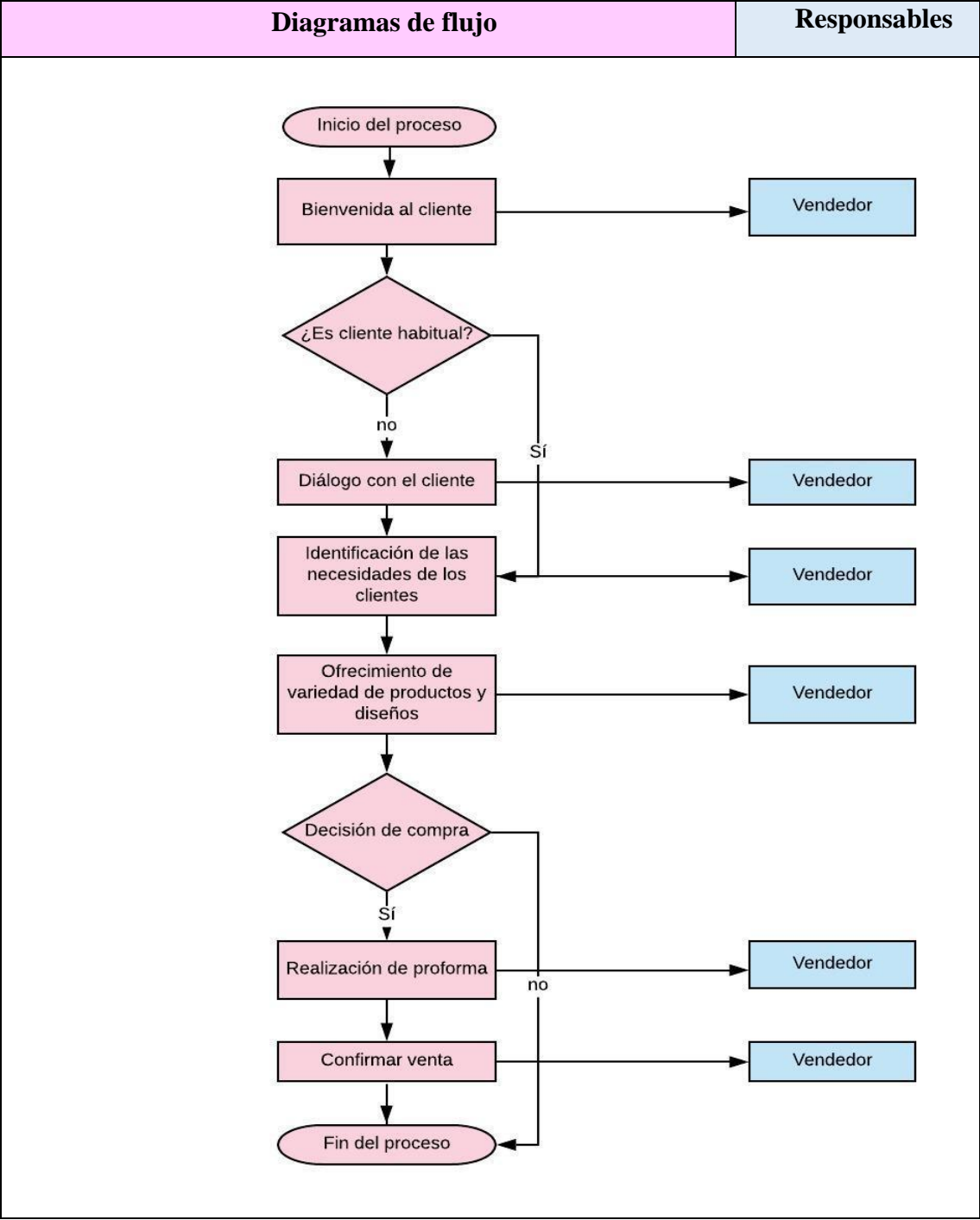


Figura 35. Flujograma Toma de pedidos de clientes

Fuente: Investigación propia.

Tabla 28
Indicador de Toma de Pedidos de Clientes

Indicador de gestión	
Indicador:	Porcentaje de ventas confirmadas
Fórmula:	Ventas confirmadas/Proformas realizadas *100
Objetivo:	Conocer los clientes que realizan sus compras en el almacén.
Responsable:	Gerente
Periodicidad:	Diario

Fuente: Investigación propia.

Tabla 29
Proceso de cobro y facturación

 <p>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</p>	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO OPERATIVO		
PROCESO 08: COBRO Y FACTURACIÓN		
Objetivo:	Diseñar el proceso correcto para el cobro y facturación electrónica de clientes.	
Alcance	Permite al cajero realizar el proceso adecuado para facilitar la facturación de los productos vendidos a clientes.	
Involucrados:	Cajero y vendedor	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio rápido y ágil para el cobro y entrega de facturas. • Verificar la entrada y salida de dinero de la caja. 	

Fuente: Investigación propia.

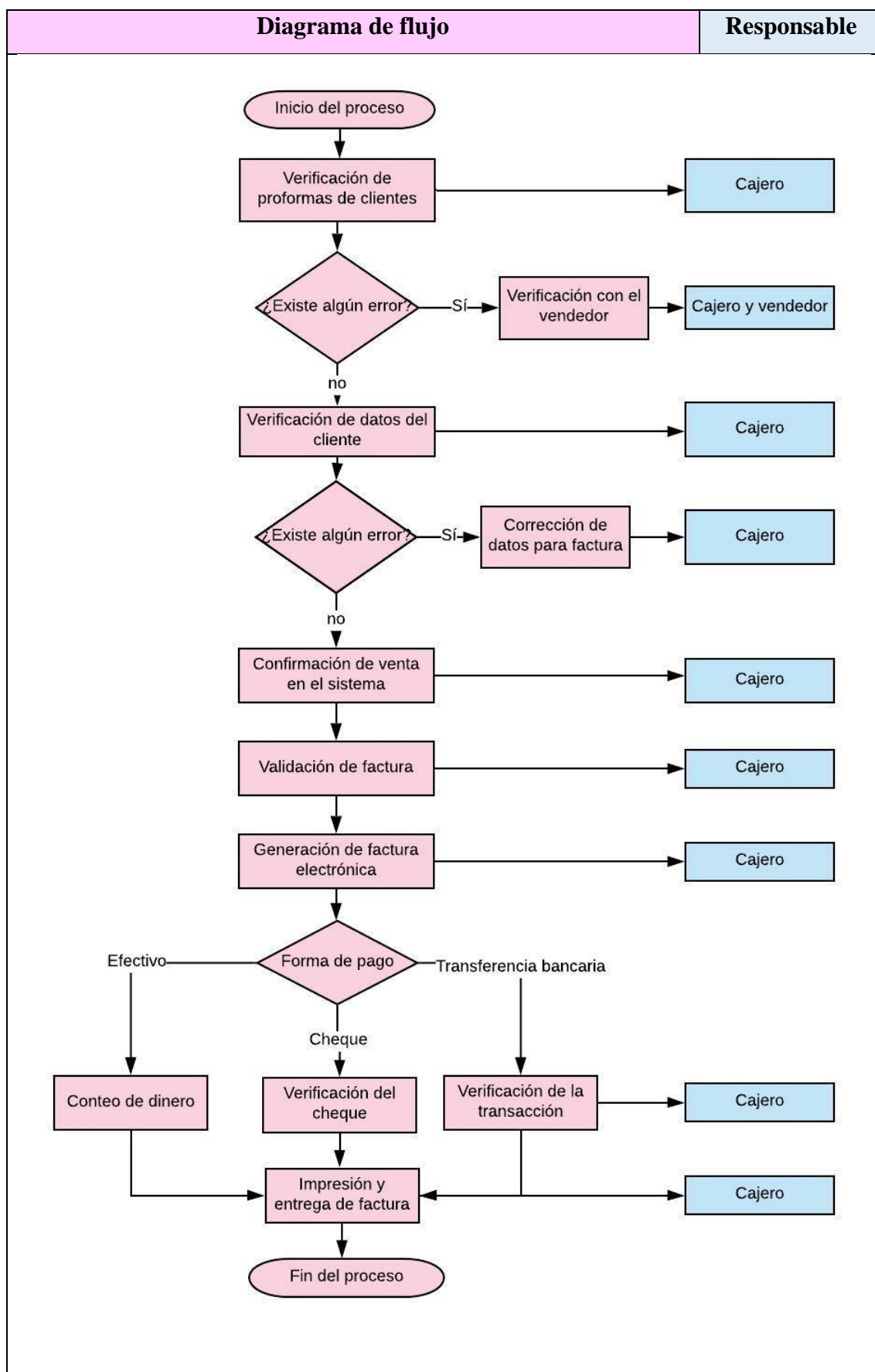


Figura 36. Flujograma de Cobro y Facturación


Fuente: Investigación propia.

Tabla 30
Indicador de Cobro y Facturación

Indicador de gestión	
Indicador:	Eficacia en el manejo de caja
Fórmula:	Saldo de caja/Saldo de caja en el sistema * 100
Objetivo:	Verificar el correcto manejo de la entrada y salida de dinero para el cobro y facturación de clientes.
Responsable:	Cajero
Periodicidad:	Diario

Fuente: Investigación propia.

Tabla 31
Proceso de entrega de productos

 ALMACÉN “MULTIACABADOS”	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO OPERATIVO		
PROCESO 09: ENTREGA DE PRODUCTOS		
Objetivo:	Elaborar el proceso para la entrega de productos con la finalidad de optimizar el tiempo y mejorar la satisfacción del cliente.	
Alcance:	Aplicado al proceso, en donde los encargados de bodega realizan la entrega de productos a los clientes.	
Involucrados:	Jefe de bodega, asistente de bodega.	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado y la cantidad de los productos entregados. • Realizar el despacho de los productos de acuerdo a las disposiciones de los clientes. • Verificar la factura al momento de la entrega. 	

Fuente: Investigación propia.

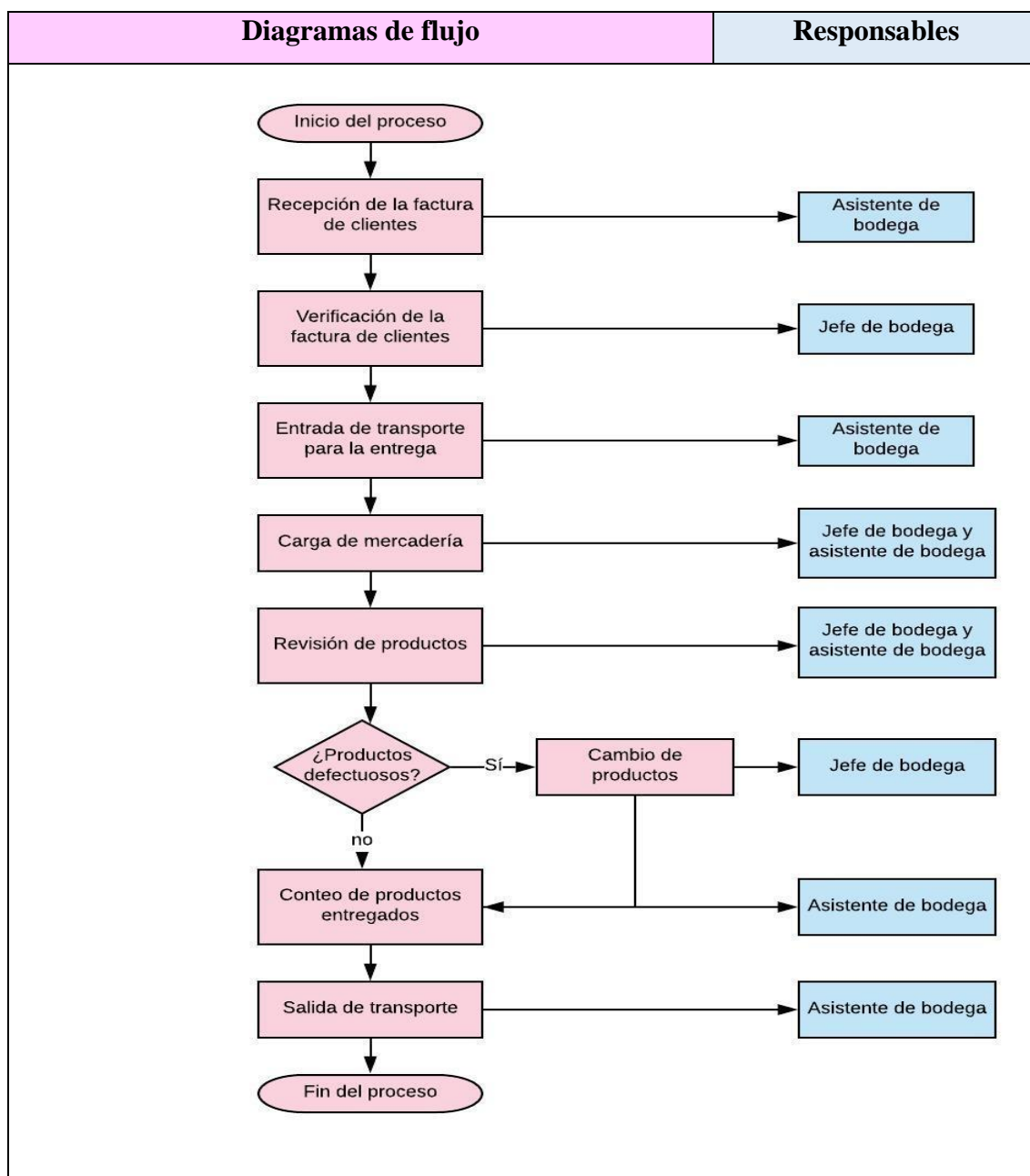


Figura 37. Flujoograma de Entrega de Productos

Fuente: Investigación propia.

Tabla 32

Indicador de Productos entregados

Indicador de gestión	
Indicador:	Porcentaje de productos entregados en buen estado
Fórmula:	$\frac{\text{Total productos a entregar} - \text{Productos en mal estado}}{\text{Total productos a entregar}} * 100$
Objetivo:	Verificar el porcentaje de productos que se entregan en buen estado.
Responsable:	Gerente
Periodicidad:	Diaria


Fuente: Investigación propia.

Proceso de apoyo

Incluyen los procesos que sirven de soporte para el cumplimiento de los procesos estratégicos y operativos.

Tabla 33

Proceso de talento humano

 <p>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</p>	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO DE APOYO		
PROCESO 10: TALENTO HUMANO		
Objetivo:	Cumplir con el proceso para la gestión de talento humano en base a las disposiciones legales vigentes del país.	
Alcance	Establece parámetros para seleccionar, contratar, evaluar al personal del almacén por parte del gerente.	
Involucrados:	Gerente y empleados	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • La selección y contratación del personal será en base a las leyes del Ministerio de Trabajo y el IESS. • Evaluar el desempeño de los empleados de forma periódica, • Implementar un programa de incentivos y bonificaciones. 	

Fuente: Investigación propia.

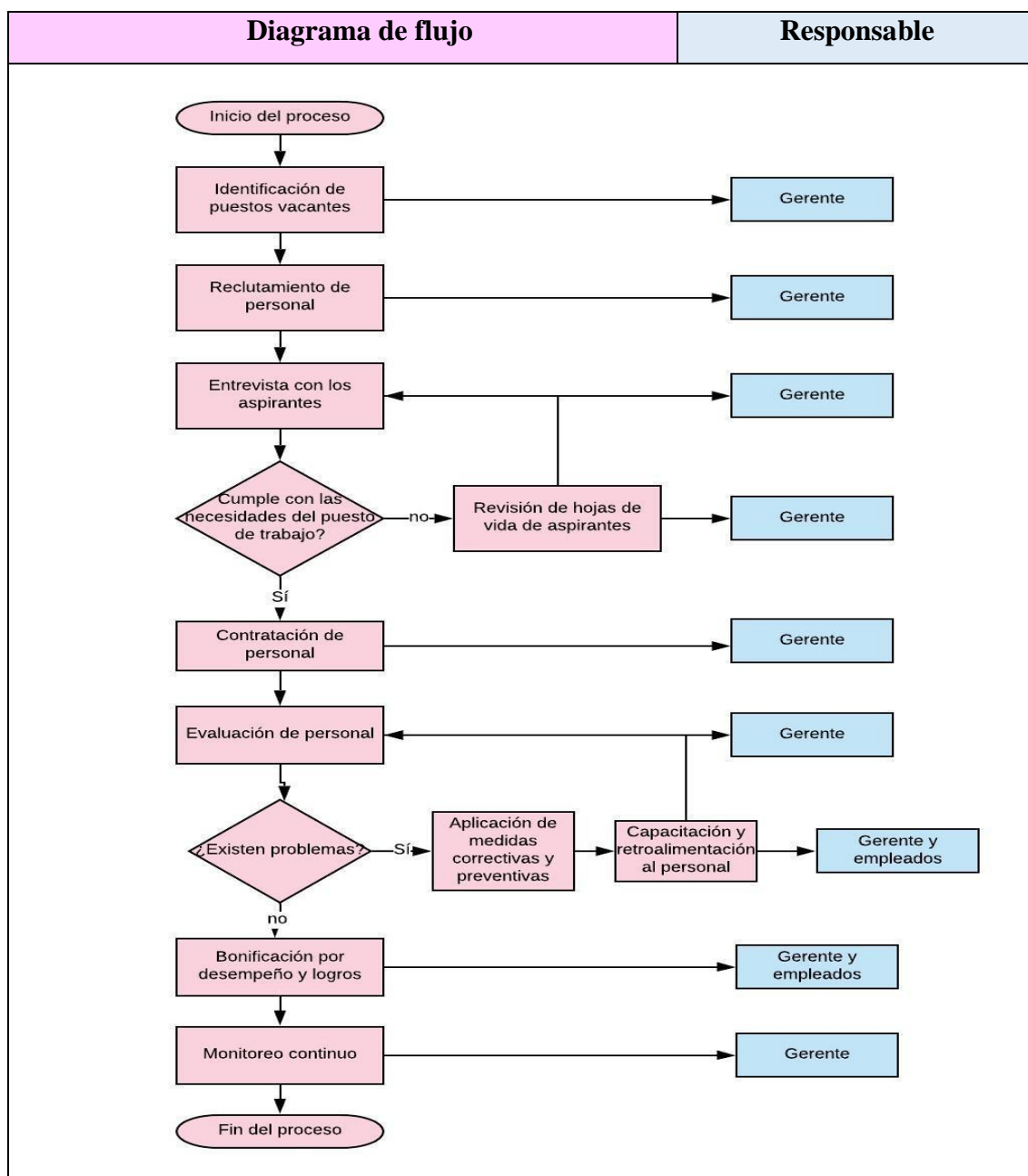


Figura 38. Flujograma de Talento Humano

Fuente: Investigación propia.

Tabla 34
Indicador de Talento Humano

Indicador de gestión	
Indicador:	Porcentaje de cumplimiento de funciones de cada vendedor.
Fórmula:	Funciones cumplidas/Total de funciones encomendadas * 100
Objetivo:	Verificar el cumplimiento de las funciones y metas establecidas a cada empleado.
Responsable:	Gerente
Periodicidad:	Mensual

Fuente: Investigación propia.

Tabla 35
Proceso de gestión contable financiero

 <p>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</p>	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
PROCESO DE APOYO		
PROCESO 11: GESTIÓN CONTABLE FINANCIERO		
Objetivo:	Diseñar un esquema para el correcto funcionamiento contable, tributario y financiero del almacén.	
Alcance	Permite establecer referencias a seguir para el manejo contable, tributario y financiero por parte del contador externo, gerente y cajero.	
Involucrados:	Gerente, contador externo, cajero.	
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las obligaciones tributarias. • Brindar información oportuna y real. • Usar el sistema contable personas autorizadas. • Realizar reportes financieros en determinado periodo de tiempo. 	

Fuente: Investigación propia.

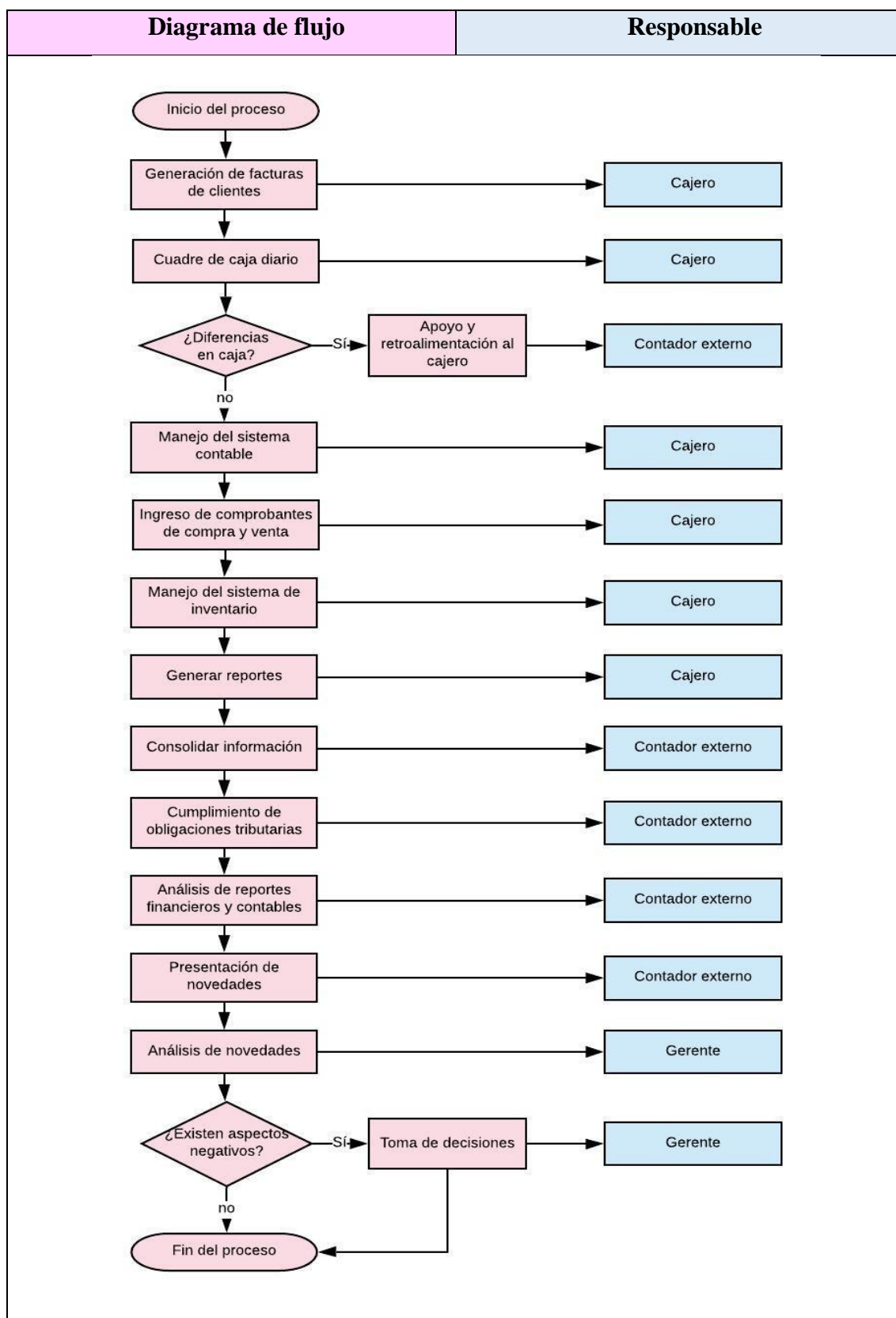


Figura 39. Flujograma de Gestión Contable Financiera

Fuente: Investigación propia.

Tabla 36
Indicador de Gestión Contable Financiera

Indicador de gestión	
Indicador:	Utilidad del negocio
Fórmula:	Utilidad/Ventas
Objetivo:	Conocer si el negocio obtiene rentabilidad luego de cumplir con las obligaciones contables y tributarias.
Responsable	Cajero, Gerente
Periodicidad:	Mensual

Fuente: Investigación propia.

• *Semaforización de Indicadores de gestión*

Los indicadores de gestión enunciados para cada proceso propuesto, deben medirse mediante una escala, que permita conocer el estado en que se encuentra el almacén en cada proceso. Los indicadores que se han diseñado sirven como base para la evaluación continua y toma de decisiones ante los resultados que se obtengan. Es por ello, que se presenta una matriz enumerando cada uno de los indicadores por cada proceso, en donde se realiza la semaforización, de acuerdo con la calificación obtenida.

Tabla 37
Semaforización de indicadores de gestión

Proceso	Indicador	Fórmula	Calificación				
			Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Planificación	% de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.	Objetivos y metas logradas/Total objetivos y metas propuestas*100	0 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 90 %	91 a 100%
Control	% de cumplimiento de parámetros de control.	Parámetros cumplidos/ parámetros propuestos *100	0 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 90 %	91 a 100%
Selección de proveedores	% de cumplimiento de requisitos de seleccionar proveedores.	Requisitos cumplidos/Requisitos establecidos * 100	0 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 90 %	91 a 100%
Compra de mercadería	Cantidad de productos en stock.	Constatación física.	Menor a 0		Mayor a 0		Mayor a 20
Revisión y verificación	% de productos defectuosos	Productos defectuosos/Total de productos *100	Más del 7%	5 a 6%	3 a 4%	1 a 2%	0%
Almacenamiento de productos	Cantidad real de productos almacenados.	Total de productos según sistema – total de productos en bodega	mayor a 0	menor a 0	menor a 0	igual a 0	igual a 0
Toma de pedidos de clientes	% de ventas confirmadas	Ventas confirmadas/Proformas realizadas *100	0 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 90 %	91 a 100%
Cobro y facturación	Eficacia en el manejo de caja	Saldo de caja/Saldo de caja en el sistema * 100	Menos de 84%	85 a 89%	90% 94%	95 a 99%	100%
Entrega de productos	% de productos entregados en buen estado	Total productos a entregar- Productos en mal estado/ Total productos a entregar * 100	Menos del 60%	60 a 70%	71 a 80%	81 a 90%	91 a 100%
Gestión de talento humano	% de cumplimiento de funciones de cada vendedor.	Funciones cumplidas/Total de funciones encomendadas * 100	0 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 80%	81 a 100%
Gestión contable financiera	Utilidad del negocio	Utilidad/Ventas	0 a 5%	6 a 10%	11 a 30%	31 a 50 %	Más del 51%

Fuente: Investigación propia.

4.3.9 Estructura Organizacional

Nivel Directivo: En este nivel se encuentra el gerente del almacén, quien es el propietario de dicho negocio.

Nivel medio: Es la persona externa encargada del asesoramiento contable a fin de cumplir con las disposiciones legales vigentes y estar al día en el cumplimiento tributario.

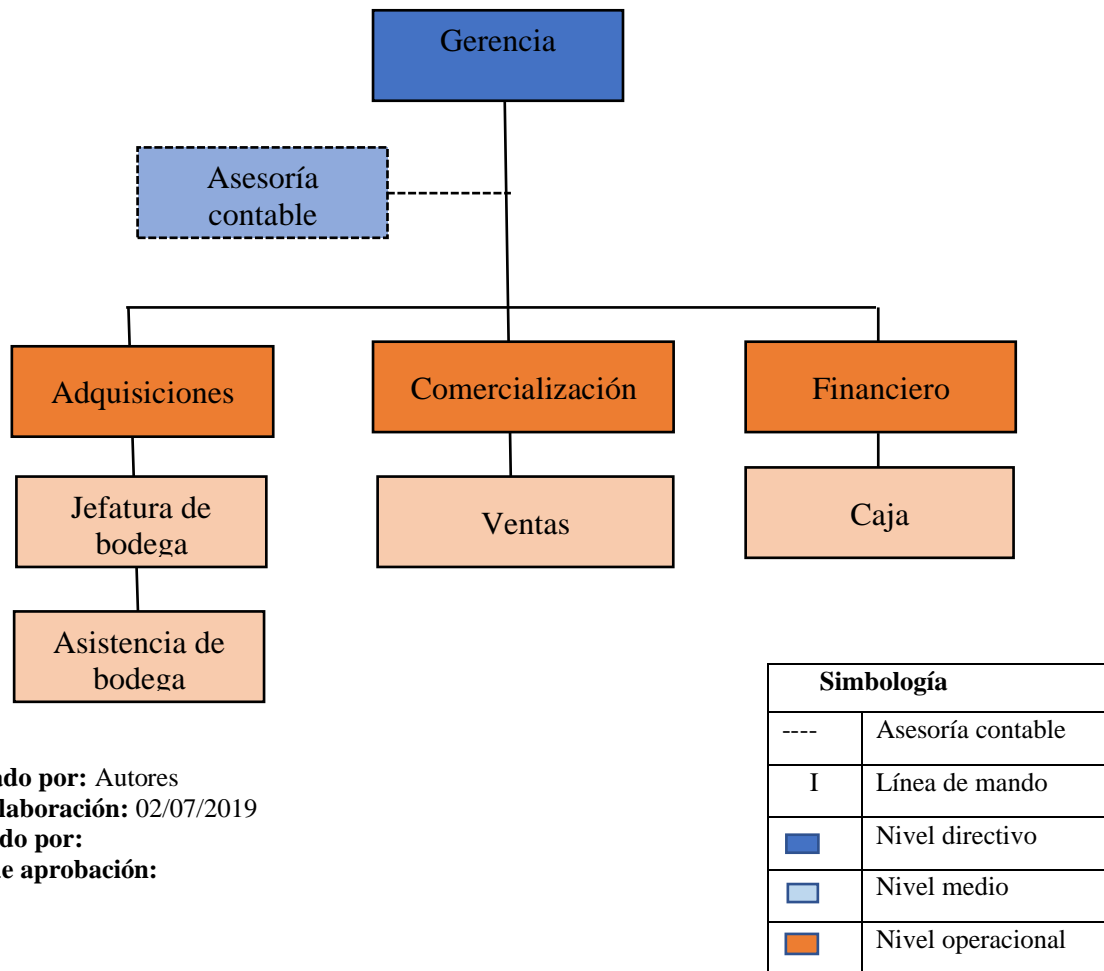
Nivel operacional: Son los empleados que se encargan del manejo de la mercadería, venta de productos y manejo de caja del almacén.

- ***Organigrama***

Se presenta a continuación un organigrama estructural y funcional, el cual está diseñado de acuerdo a las actividades que realiza el almacén, con la finalidad de que contribuya a la identificación de los puestos de trabajo mediante un orden jerárquico y ordenado.

Organigrama Estructural

Almacén “Multiacabados”
Organigrama Estructural



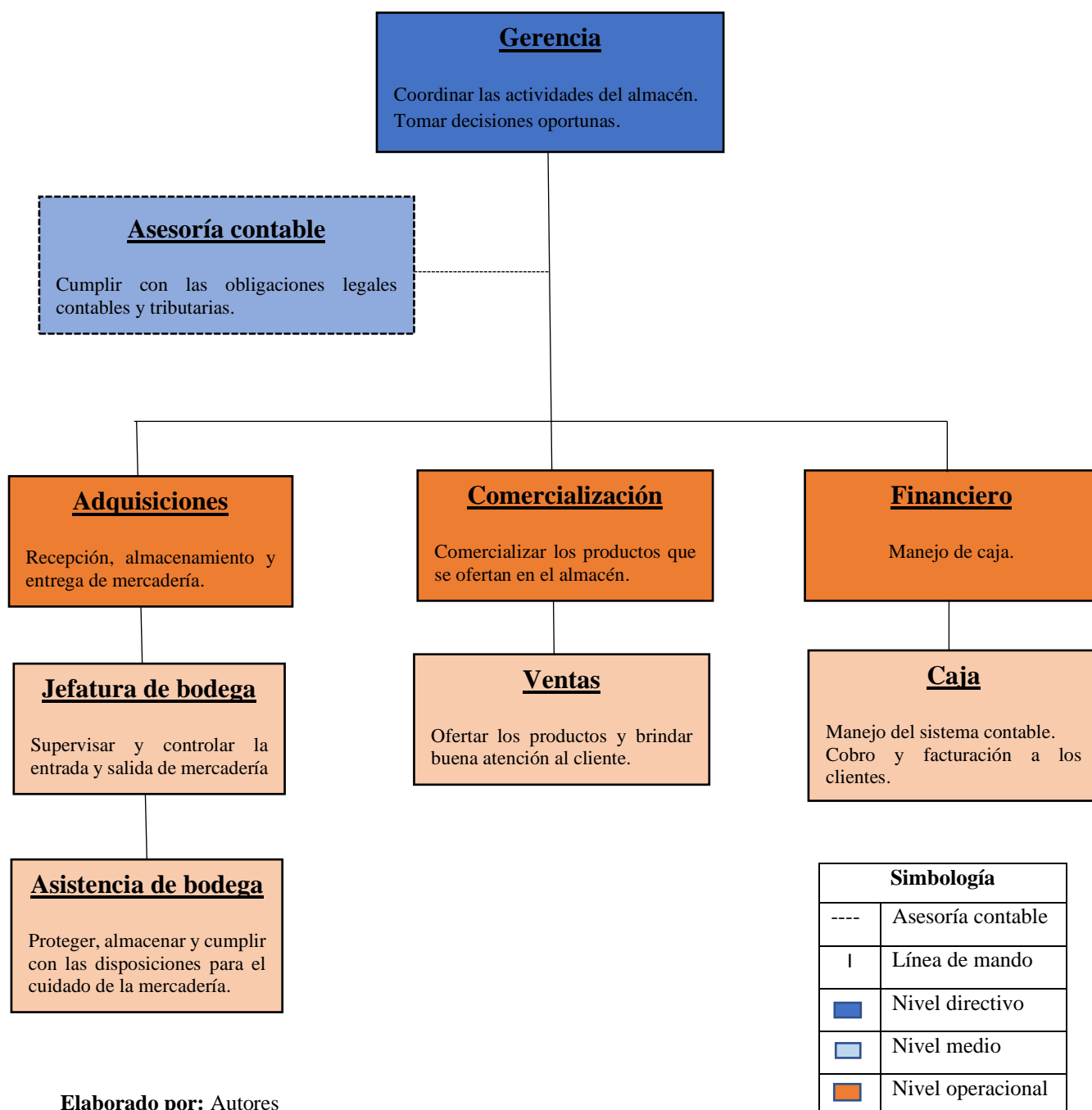
Elaborado por: Autores
Fecha elaboración: 02/07/2019
Aprobado por:
Fecha de aprobación:

Figura 40. Organigrama Estructural

Fuente: Investigación propia.

Organigrama Funcional

Organigrama Funcional del almacén “Multiacabados”



Elaborado por: Autores
Fecha elaboración: 02/07/2019
Aprobado por:
Fecha de aprobación:

Figura 41. Organigrama Funcional

Fuente: Investigación propia.

4.3.10 Manual de Funciones

El siguiente manual está diseñado con la finalidad de distribuir las funciones de acuerdo al cargo que ocupan, con equidad y organización, para que mejore la estructura organizacional del almacén “Multiacabados”.

Manual de descripción de funciones y perfiles por cargo para el almacén “Multiacabados”


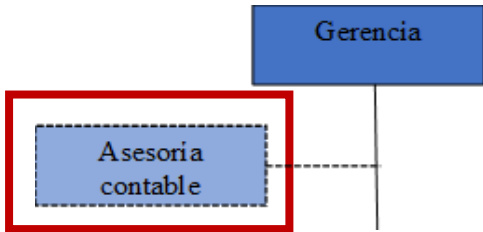
Tabla 38
Funciones del Gerente

	Fecha Actual:	02/07/2019
	Elaborado por:	Daniel Vilañez /Elizabeth Salazar
	Revisado por:	
	Autorizado por:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Puesto:	Gerente	
Área:	Gerencia	
Reporta a:	N/A	
Reemplaza a:	N/A	
Backup:	Cajero	
Nro. de ocupantes del puesto:	01	
MISIÓN DEL PUESTO		
Planificar, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades que se realicen en la empresa con la finalidad de tomar decisiones oportunas y adecuadas.		
UBICACIÓN ORGANIGRAMA		
<div><div>Gerencia</div></div>		

PERFIL DEL PUESTO	
Instrucción:	Tercer nivel
Título requerido:	Administración de empresas, Ingeniería comercial u otras carreras afines.
Años de experiencia:	5
PERFIL DE COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación personal • Integridad • Trabajo en equipo • Actitud optimista • Capacidad de planificación y organización • Capacidad de solución de problemas 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar al almacén. • Elaborar estrategias para la alcanzar los objetivos propuestos. • Gestionar el talento humano. • Delegar responsabilidades a los miembros del almacén. • Supervisar las actividades del personal. • Establecer precios. • Establecer convenios con nuevos proveedores. • Tomar decisiones. 	

Fuente: Investigación propia.

Tabla 39
Funciones del Asesor Contable

	Fecha Actual:	02/07/2019
	Elaborado por:	Daniel Vilañez /Elizabeth Salazar
	Revisado por:	
	Autorizado por:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Puesto:	Asesor Contable	
Área:	Staff	
Reporta a:	Gerente	
Reemplaza a:	N/A	
Backup:	Cajero	
Nro. de ocupantes del puesto:	01	
MISIÓN DEL PUESTO		
Registrar y comunicar todas las actividades contables, tributarias y financieras del almacén a fin de cumplir con las disposiciones legales vigentes.		
UBICACIÓN ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD Gerencia[Gerencia] --- Asesoría[Asesoría contable] style Asesoría stroke:#f00,stroke-width:2px </pre>		
PERFIL DEL PUESTO		
Instrucción:	Tercer nivel	
Título requerido:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA	
Años de experiencia:	4	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Pensamiento analítico • Compromiso 		

<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Organización
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la información del sistema contable. • Elaborar estados financieros. • Elaborar informes financieros. • Realizar conciliaciones bancarias. • Revisar las transacciones realizadas. • Revisar las facturas emitidas. • Brindar seguimiento a la emisión de comprobantes contables. • Cumplir con las obligaciones tributarias. • Elaborar roles de pagos para empleados. • Dar seguimiento al sistema de inventarios.

Fuente: Investigación propia.


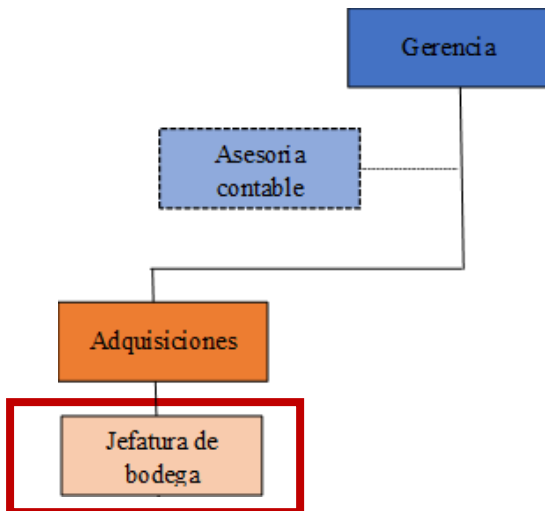
Tabla 40
Funciones del Vendedor

	Fecha Actual:	02/07/2019
	Elaborado por:	Daniel Vilañez /Elizabeth Salazar
	Revisado por:	
	Autorizado por:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Puesto:	Vendedor	
Área:	Comercialización	
Reporta a:	Gerente	
Reemplaza a:	N/A	
Backup:	Cajero	
Nro. de ocupantes del puesto:	03	
MISIÓN DEL PUESTO		
Captar clientes a través de un buen servicio, brindando comodidad, calidad, asesoramiento y empatía a fin de resolver las necesidades de los clientes.		

UBICACIÓN ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD Gerencia[Gerencia] --- Comercialización[Comercialización] Comercialización --- Ventas[Ventas] Gerencia -.- Asesoría contable[Asesoría contable] style Gerencia fill:#4a7ebb,color:#fff style Asesoría contable fill:#4a7ebb,color:#fff,stroke-dasharray: 5 5 style Comercialización fill:#e69138,color:#fff style Ventas fill:#f4a460,color:#000,stroke:#ff0000,stroke-width:2px </pre>	
PERFIL DEL PUESTO	
Instrucción:	Secundaria
Título requerido:	Bachiller técnico
Años de experiencia:	2
PERFIL DE COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Paciencia • Empatía • Responsabilidad • Habilidad para negociar 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar excelente atención al cliente. • Conocer la variedad de productos existentes. • Conocer los precios establecidos. • Elaborar informes sobre las ventas. • Mostrar al cliente las ofertas y promociones que brinda el almacén. • Elaborar cotizaciones solicitadas por el cliente. • Reportar diariamente las ventas realizadas. • Participar en la limpieza del almacén. • Cumplir con otras actividades asignadas por el gerente. 	

Fuente: Investigación propia.

Tabla 41
Funciones del Jefe de Bodega


	Fecha Actual:	02/07/2019
	Elaborado por:	Daniel Vilañez /Elizabeth Salazar
	Revisado por:	
	Autorizado por:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Puesto:	Jefe de bodega	
Área:	Mercadería	
Reporta a:	Gerente	
Reemplaza a:	N/A	
Backup:	Asistente de bodega	
Nro. de ocupantes del puesto:	01	
MISIÓN DEL PUESTO		
Planificar, revisar y controlar la entrada y salida de mercadería, mediante el almacenamiento correcto de los productos, con la finalidad de minimizar pérdidas de mercadería.		
UBICACIÓN ORGANIGRAMA		
 <pre>graph TD Gerencia[Gerencia] --- Asesoría[Asesoría contable] Gerencia --- Adquisiciones[Adquisiciones] Adquisiciones --- Jefatura[Jefatura de bodega] style Jefatura stroke:#f00,stroke-width:2px</pre>		
PERFIL DEL PUESTO		
Instrucción:	Secundaria	
Título requerido:	Bachiller	

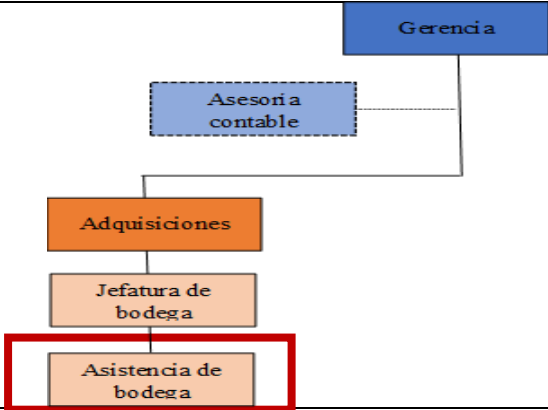
Años de experiencia:	3
PERFIL DE COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Liderazgo • Trabajo en equipo • Comunicación • Organización 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de bodega. • Controlar la calidad de los productos. • Autorizar la salida de productos de la bodega. • Supervisar un adecuado orden de los productos. • Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad. • Solicitar a tiempo la adquisición de productos. • Informar oportunamente al gerente. 	

Fuente: Investigación propia.

Tabla 42

Funciones del Asistente de Bodega

	Fecha Actual:	02/07/2019
	Elaborado por:	Daniel Vilañez /Elizabeth Salazar
	Revisado por:	
	Autorizado por:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Puesto:	Asistente de bodega	
Área:	Mercadería	
Reporta a:	Jefe de bodega	
Reemplaza a:	Jefe de bodega	
Backup:	Vendedor	
Nro. de ocupantes del puesto:	01	

MISIÓN DEL PUESTO	
Cuidar, recibir, organizar y entregar los productos del almacén de manera oportuna y adecuada cumpliendo con las disposiciones del almacén para el almacenamiento de su mercadería.	
UBICACIÓN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD Gerencia[Gerencia] --- Asesoría[Asesoría contable] Gerencia --- Adquisiciones[Adquisiciones] Adquisiciones --- Jefatura[Jefatura de bodega] Jefatura --- Asistencia[Asistencia de bodega] style Asistencia stroke:#f00,stroke-width:2px </pre>	
PERFIL DEL PUESTO	
Instrucción:	Secundaria
Título requerido:	Bachiller
Años de experiencia:	2
PERFIL DE COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Habilidad física • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Organización 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de productos. • Almacenar y clasificar los productos de manera ordenada. • Verificar las existencias en la bodega. • Llevar un registro de la entrada y salida de productos. • Carga y descarga de productos de clientes y proveedores. • Realizar la limpieza de la bodega. • Informar al jefe de área sobre productos dañados o faltantes. 	

Fuente: Investigación propia.

Tabla 43
Funciones del Cajero

	Fecha Actual:	02/07/2019
	Elaborado por:	Daniel Vilañez /Elizabeth Salazar
	Revisado por:	
	Autorizado por:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Puesto:	Cajero	
Área:	Financiera	
Reporta a:	Gerente	
Reemplaza a:	Vendedor	
Backup:	N/A	
Nro. de ocupantes del puesto:	01	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Manejar el sistema contable, financiero del almacén para el cobro, facturación, registro y emisión de comprobantes de retención a fin de tener un registro adecuado de la entrada y salida de dinero.</p>		
UBICACIÓN ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD Gerencia[Gerencia] --- Asesoría[Asesoría contable] Gerencia --- Financiero[Financiero] Financiero --- Caja[Caja] style Caja stroke:#f00,stroke-width:2px </pre>		
PERFIL DEL PUESTO		
Instrucción:	Tercer nivel	
Título requerido:	Contabilidad CPA, administración, entre otras carreras afines	
Años de experiencia:	2	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad 		

<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Trabajo en equipo • Organización • Trabajo bajo presión
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar apertura y cierre de caja de manera diaria. • Manejar el efectivo de caja. • Realizar el cobro de productos vendidos. • Llevar un registro de los productos vendidos. • Manejar el sistema contable. • Generar facturas electrónicas. • Emitir comprobantes electrónicos. • Realizar cuadros de caja diariamente. • Cumplir con otras actividades asignadas por el gerente.

Fuente: Investigación propia.

4.3.11 Reglamento Interno

El presente Reglamento Interno, tiene como finalidad brindar una guía a todos los miembros del almacén, para mejorar las relaciones, el ambiente laboral y poder aplicar cada uno de los artículos en todas las actividades que se realizan. El diseño del presente Reglamento Interno fue realizado en base al modelo adjunto por el Ministerio de Trabajo, el cual fue adaptado a todas las actividades y miembros del almacén “Multiacabados. Es por ello que, a través del Ministerio del Trabajo (2013), se realiza el reglamento y se encuentra diseñado de la siguiente manera:

REGLAMENTO INTERNO DEL ALMACÉN “MULTIACABADOS”

El almacén “Multiacabados”, con domicilio en la ciudad de Ibarra, cumpliendo con el artículo 64 del Código de Trabajo, aplicará el siguiente reglamento interno de manera obligatoria para todo el personal que lo conforma.

CAPÍTULO I

OBJETIVO, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y AMBITO DE APLICACIÓN

Art. 1. OBJETO DEL REGLAMENTO. – El presente Reglamento, en complemento a las disposiciones del Código de Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular de forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre el Almacén “Multiacabados” y sus trabajadores. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

Art. 2. CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN. – El almacén dará a conocer y difundirá este Reglamento interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar de este en un lugar visible de forma permanente dentro de cada una de sus dependencias, lo publicará en su página web y entregará un ejemplar a cada uno de sus trabajadores. En ningún caso, los trabajadores, argumentarán el desconocimiento de este Reglamento como motivo de su incumplimiento.

Art. 3. ORDENES LEGÍTIMAS. - Dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama del almacén, los trabajadores deberán mostrar obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán cumplir con las instrucciones y disposiciones que reciban de sus jefes inmediatos sea de manera verbal o escrita.

Art. 4. ÁMBITO DE APLICACIÓN. - El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para el almacén “Multiacabados”.

CAPÍTULO II

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art. 5. AUTORIDAD COMPETENTE. - El Gerente es el representante legal del almacén, por consiguiente, le corresponde ejercer la dirección del mismo y de su talento humano, teniendo facultad para contratar, sancionar, remover o cesar en funciones a los trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

CAPÍTULO III

DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art. 6. DE LOS TRABAJADORES. - Se consideran trabajadores del almacén “Multiacabados” a las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos del Almacén, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias del almacén.

Art. 7. COMPETENCIA. - La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades del almacén es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado.

Como parte del proceso de selección, el almacén podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

Art. 8. FORMULARIO DE DATOS PERSONALES. - El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de datos personales del trabajador; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales.

Art. 9. REQUISITOS PARA LA ADMISIÓN. - Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Dos copias a color de la cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- c) Copias a color de los certificados o títulos de estudios legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- d) Certificados de trabajo y honorabilidad.
- e) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.

Art. 10. CONTRATACIÓN. - El contrato de trabajo, en cualquier clase, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente del almacén.

Art. 10. Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador recibe bienes o implementos de propiedad del almacén, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral.

CAPÍTULO IV

DE LOS CONTRATOS

Art. 11. CONTRATO ESCRITO. - Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta días a partir de la fecha de suscripción.

Art. 12. PERIODO DE PRUEBA. - Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez al almacén, se suscribirá un contrato de trabajo sujeto a las condiciones y período de prueba máximo fijado por el Código del Trabajo.

Art. 13. TIPOS DE CONTRATO. - De conformidad con sus necesidades, el almacén celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

CAPÍTULO V

DE LAS JORNADAS

Art. 14. JORNADA DE TRABAJO. – La jornada máxima de trabajo de los trabajadores del almacén “Multiacabados”, de conformidad con la ley será de 8 horas diarias y 40 horas semanales, sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes.

Art. 15. HORARIO DE TRABAJO. – Los trabajadores están obligados a cumplir con exactitud y puntualidad los horarios de trabajo establecidos por el almacén, en un horario que comprender desde las 9:00 a 18:00 horas con un periodo de dos horas para el almuerzo, el cual no es parte de la jornada de trabajo y los días sábados serán de 9:00 a 14:00.

Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato.

Art. 16. REGISTRO DE ASISTENCIA. - Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por el almacén. La falta de registro de asistencia al trabajo se considerará como falta leve.

Art. 17.- El trabajador que requiera ausentarse del almacén durante la jornada de trabajo deberá solicitar el permiso respectivo a su superior inmediato.

Art. 18. - Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, de forma obligatoria e inmediata deberá comunicar a su jefe inmediato por escrito o cualquier medio tecnológico.

Art. 19. - Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores del almacén serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones del presente reglamento.

Art. 20.- No se considerarán trabajos suplementarios los realizados en horas que exceden de la jornada ordinaria, ejecutados por los trabajadores que ejercen funciones de confianza y dirección por así disponerlo el artículo 58 del Código del Trabajo, así como también los trabajos realizados fuera de horario sin autorización del jefe inmediato, por lo que para el pago de horas extras se deberá tener la autorización del jefe inmediato.

CAPÍTULO VI

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS Y PERMISOS

Art. 21. VACACIONES. – Los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, de acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe

Art. 22. LICENCIAS. - Serán válidas las licencias determinadas en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del Jefe Inmediato para concederlos.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a) Por motivos de maternidad y paternidad

- b) Para asistir a eventos de capacitación, debidamente autorizados por el almacén.
- c) Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada, como, por ejemplo: incendio o derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía de los trabajadores.

Art. 23. PERMISOS. - Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el caso de no hacerlo, se descontará el tiempo no laborado.

CAPÍTULO VII

DE LA REMUNERACIÓN

Art. 24.- En cuanto a la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, el almacén se orientará por las disposiciones establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos, aprobados por el Gerente en concordancia con la ley.

Art. 25.- El almacén pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante el depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.

CAPÍTULO VIII

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DE TRABAJADOR

Art. 26. DE LAS OBLIGACIONES. - Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en el almacén.

2. Ejecutar sus labores en los términos del contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada puesto de trabajo, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia.
3. Demostrar una conducta armónica y respetuosa con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
4. Presentarse al trabajo debidamente uniformado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores.
5. En caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte del almacén, sea este de propiedad del mismo o sus clientes, se procederá a su reposición a costo del trabajador.
6. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal del almacén, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico.
7. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos.
8. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza.
9. Sujetarse a las medidas de prevención de riesgos de trabajo que dicte el almacén.
- 10.. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por el almacén.
11. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses del almacén o a la vida de los trabajadores.
12. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite el almacén en las fechas establecidas.
13. Firmar los roles de pago al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte del almacén.

Art. 27. DE LOS DERECHOS. - Serán derechos de los trabajadores del almacén “Multiacabados”:

- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios del almacén.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales.
- c) Recibir ascensos y/o promociones de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa.
- d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía.
- e) Recibir capacitaciones con el fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- f) Ser tratado con las debidas consideraciones sin maltratos de palabra y obra.

Art. 28. DE LAS PROHIBICIONES. - está prohibido al Trabajador:

- a) Alterar los precios de los productos que ofrece el almacén a cambio de recompensas en beneficio personal.
- b) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios.
- c) Encargar a otro trabajador o a terceras personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
- d) Realizar actividades ajenas a las funciones del almacén o que alteren su normal desarrollo.
- e) Divulgar información sobre ventas, datos y resultados contables y financieros del almacén.
- f) Divulgar la información proporcionada por los clientes.
- g) El personal que maneje fondos del almacén, no podrá disponer de los mismos para otro fin que no sea para el que se le haya entregado

- h) Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro del almacén.
- i) Presentarse al trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- j) No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad impartidas el almacén.
- k) Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema contable entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen.

CAPÍTULO IX

DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA

Art. 29.- El personal de caja, ventas, bodega, y cualquier otra área que tengan bajo su responsabilidad dinero, valores, insumos, cajas chicas entre otros, son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

Art. 30.- Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a los arqueos de caja provisionales o imprevistos que ordene el almacén.

CAPÍTULO X

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA EL EMPLEADOR

Art. 31. DE LAS OBLIGACIONES. -Son obligaciones del empleador, a parte de las establecidas en el Art. 42 del Código de Trabajo las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador.

- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los trabajadores con el debido respeto y consideración.
- e) Atender a los reclamos y consultas de los trabajadores.
- g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

Art. 32.- DE LAS PROHIBICIONES. - Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Art. 44 del Código de Trabajo las siguientes:

- a) Retener más del 10% de la remuneración por concepto de multas.
- b) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
- c) Impedir, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo.

CAPÍTULO XI

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art. 33.- El incumplimiento de cualquiera de las normas indicadas en el presente Reglamento según la gravedad de la falta cometida por el trabajador, será sancionado por el Gerente de la siguiente manera:

- a) Amonestaciones Verbales.
- b) Amonestaciones Escritas.
- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador.
- d) Terminación de la relación laboral, previa solicitud de visto bueno.

CAPÍTULO XII

ESTIMULOS

Art. 34.- Los trabajadores tendrán derecho al reconocimiento de estímulos en consideración al tiempo de servicios prestado al almacén, buena conducta y eficiencia en su trabajo.

CAPÍTULO XIII

DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DEL CONTRATO

Art. 35. - Los trabajadores del almacén “Multiacabados” cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con el almacén, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato.
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaborador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe con el negocio.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f) Por visto bueno presentado por el trabajador o empleador.
- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art. 36.- El trabajador que termine su relación contractual con el almacén “Multiacabados”, por cualquiera de las causas determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la

que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA. - Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, políticas, código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

SEGUNDA. - En todo lo no previsto en el presente Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y demás normas aplicables.

4.3.12 Código de Ética

CÓDIGO DE ÉTICA DEL ALMACÉN “MULTIACABADOS”

Las reglas establecidas en el presente código de ética serán cumplidas por todos y cada uno de los miembros del almacén con el propósito de contribuir a la formación de profesionales de carácter ético y moral.

1.- OBJETIVO

El objetivo del presente Código es de fomentar y promover valores éticos en todos y cada uno de los trabajadores del almacén “Multiacabados”, con el fin de fortalecer la relación del mismo para con sus clientes, proveedores, el medio ambiente y la sociedad.

2.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este Código es de aplicación obligatoria para todos los miembros del almacén y todos que bajo cualquier modalidad presten sus servicios al mismo.

3.- MÁXIMA AUTORIDAD

El Gerente es la máxima autoridad del almacén Multiacabados y por tanto tiene como deber cumplir y hacer cumplir el presente Código de Ética.

4.- VALORES

Los valores que orientan al buen comportamiento de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones son:

- **Respeto**

El respeto es crear un entorno de amabilidad dentro del lugar trabajo y con las personas que lo rodean. Con el respeto se crea un ambiente de seguridad y satisfacción con las actividades que cada persona realiza dentro del almacén.

Los miembros del almacén “Multiacabados” deben mostrar siempre respeto entre ellos, con sus superiores, con los proveedores y con todos los clientes.

- **Responsabilidad**

Es cumplir con todas las actividades encomendadas sin perjudicar a los demás con el objetivo de contribuir positivamente al mejoramiento del almacén.

Todos los miembros de almacén asumirán con entusiasmo las tareas asignadas y las realizarán con mucho esmero y dedicación, sin dejar ninguna tarea pendiente.

- **Honestidad:**

Es actuar de manera íntegra haciendo siempre lo correcto y lo justo, sin dar oportunidad a prácticas corruptas de cualquier naturaleza que afecten en algún modo al desarrollo del almacén.

Todos los trabajadores deberán actuar con transparencia en cada actividad, sin hacer mal uso de los bienes de otra persona o utilizar los recursos del almacén para beneficio personal.

- **Puntualidad**

La puntualidad es el camino al éxito empresarial y personal, ya que su práctica disminuye retrasos y errores en las actividades lo que reflejará en lo clientes una buena imagen del almacén.

Todos los trabajadores deberán cumplir con las actividades en el tiempo adecuado y establecido, sin hacer mal uso de su tiempo laboral.

- **Compromiso**

Es dar el máximo en capacidades para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por el almacén y lograr superar las expectativas de los clientes.

Todos los trabajadores cuidarán del almacén como si fuera propio y estarán comprometidos con los objetivos estratégicos propuestos realizando siempre su trabajo de manera excelente.

- **Trabajo en equipo**

Es compartir conocimientos y experiencia con los demás compañeros de trabajo, a fin de propiciar una adecuada interrelación y entre todos lograr las metas y objetivos en beneficio del almacén.

Los miembros del almacén se tratarán siempre de forma empática y cooperarán con las tareas del otro a fin de crear un ambiente más productivo.

5.- COMPROMISO DE LAS AUTORIDADES

Con la finalidad de generar un adecuado clima laboral el gerente y los jefes departamentales deberán:

- a) Difundir el contenido del presente Código de Ética en todo el personal a su cargo.
- b) Fomentar el cumplimiento de los valores del Código de Ética.
- c) Aplicar un adecuado liderazgo ético dentro y fuera del almacén.
- d) Manejar correctamente los recursos destinados para el ejercicio de sus funciones.

6.- COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES

Para el correcto cumplimiento de las actividades encomendadas dentro del almacén, los trabajadores deberán:

- a) Mantener un comportamiento apegado a los valores descritos en este Código.

- b) Brindar la atención al cliente de manera ágil, eficiente y oportuna.
- c) Fomentar el trato respetuoso y justo entre compañeros, con los clientes, proveedores y público en general.
- d) Tratar a los clientes sin discriminación de etnia, genero, orientación sexual, religión, capacidad u otra razón.
- e) Ser responsable en las tareas respetando los tiempos y plazos concedidos.
- f) Respetar y valorar las opiniones de los demás.
- g) No realizar comentarios inapropiados que atenten contra la dignidad o prestigio de las demás personas.
- h) Utilizar correctamente los uniformes proporcionados por el almacén.
- i) Cuidar el orden y limpieza del lugar de trabajo.
- j) No asistir al lugar de trabajo bajo influencia de bebidas alcohólicas o de sustancias estupefacientes.
- k) Fomentar las buenas prácticas ambientales.

7.- COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

A fin de mostrar un compromiso con la sociedad el almacén deberá:

- a) Ofrecer salarios dignos a todos sus trabajadores.
- b) Brindar iguales oportunidades de trabajo sin discriminación de género, religión o discapacidad.
- c) Tratar con dignidad y respeto a sus trabajadores y clientes.
- d) Colaborar con organizaciones dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos.

8.- COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

A fin de evidenciar un compromiso con el medio ambiente el almacén deberá:

- a) Promover el cuidado y preservación del medio ambiente en todos sus trabajadores.

- b) Aplicar el uso adecuado de recursos sin malgastar la energía eléctrica y el agua.
- c) Hacer uso de archivos digitales a fin de disminuir el gasto exagerado de papel.

9.- SANCIONES

El incumplimiento y no acatamiento de los parámetros establecidos en este Código, será objeto de sanciones que se aplicarán en función de la falta cometida, aplicando las disposiciones del Reglamento Interno y del Código de Trabajo.

4.3.13 Gestión de Riesgos Operativos

- ***Establecer el contexto***

El almacén “Multiacabados” se dedica a la comercialización de productos en acabados para la construcción, por lo que sus procesos operativos se evidencian principalmente en la compra y venta de productos.

- ***Alcance***

La gestión de riesgos se realiza a los procesos operativos del almacén “Multiacabados”.

- ***Criterio de medición:***

El criterio de medición se establece mediante la probabilidad, el impacto y los resultados que se generen. Para medir la situación de cada uno de los componentes, se debe aplicar un puntaje de acuerdo a un rango de calificaciones, el cual servirá para mejorar la comprensión de los resultados.

En la probabilidad se aplica un puntaje de 1 a 3, siendo 3 probabilidad alta, en donde su eventualidad es altamente posible que se presente; además la calificación 2, tiene como referencia que es posible que los eventos ocurran en ciertas ocasiones; y la calificación 1 pertenece a la remota probabilidad que se tiene para que se presente algún hecho que no ha ocurrido.

Tabla 44
Criterios de Probabilidad de Riesgos

Probabilidad			
Evaluación	3	2	1
Calificación	Alta (Probable)	Media (Posible)	Baja (Improbable)
Definición	Su ocurrencia es totalmente probable que suceda.	Es posible que los eventos o sucesos ocurran a veces.	La probabilidad de ocurrencia es remota, es decir nunca ha ocurrido, pero no se descarta.

Fuente: Investigación propia.

Para definir los criterios de medición de impacto de los riesgos operativos se diseña una escala de 1 a 3, siendo la calificación 3 la más alta o crítica, ya que su impacto generaría consecuencias altamente negativas y pérdidas significativas; si el impacto tiene una ponderación 2 se lo define como moderado por lo que su efecto es un problema no significativo; y por último si es el impacto tiene como calificación 1 sus efectos no generan ningún impacto significativo.

Tabla 45
Criterios de Impacto de Riesgos

Impacto			
Evaluación	3	2	1
Calificación	Alta (Crítico)	Media (Moderado)	Baja (Leve)
Definición	Procesos operativos con impactos altamente negativos, pérdidas significativas.	El impacto que genera es problema no significativo, muy poca influencia en las operaciones del negocio.	Problemas que no generan ningún impacto significativo en el almacén.

Fuente: Investigación propia.

La evaluación de riesgos se lo realiza mediante el producto de la probabilidad por el impacto, en donde sus resultados se determinan a través de una escala, en donde inicia desde calificación baja (1-2) hasta un estado crítico (9).

- El estado bajo (1-2) significa que afectará de forma mínima al almacén.
- Leve (3) es la afectación poco significativa que genere.

- Moderado (4) Es el resultado que indica que afectará parcialmente al negocio.
- Alta (6) significa que afectará indirectamente a la continuidad del negocio.
- Crítico (9) Afectará significativamente la continuidad del almacén.

Tabla 46
Criterios de Evaluación de Riesgos

Evaluación (Probabilidad*Impacto)					
Evaluación	9	6	4	3	1-2
Calificación	Crítico	Alta	Moderado	Leve	Bajo
Definición	Afectará la continuidad del negocio	Afectará indirectamente en la continuidad del negocio	Afectará parcialmente al negocio.	La afectación es poco significativa.	Afectará de forma mínima al negocio.

Fuente: Investigación propia.

- ***Identificación de riesgos operativos***

Para identificar los riesgos operativos del almacén se debe realizar un análisis de la situación actual del almacén, en donde se definen los eventos más probables que pueden suceder y que generan un impacto negativo en el cumplimiento de las actividades diarias.

Es por ello, que se identificó riesgos por cada proceso que se definió en el mapa de procesos del almacén, los cuales se describen a continuación a través de la siguiente tabla:

Tabla 47
Identificación de Riesgos

Proceso	Riesgos	Descripción de riesgos	Causas	Efectos
Selección de proveedor es	R01 Incumplimiento de requisitos de proveedores	Los proveedores han sido seleccionados sin cumplir con los requisitos establecidos.	Necesidad inmediata de seleccionar proveedores. Pocos proveedores disponibles.	Conflictos comerciales. Retraso en los procesos operacionales.
Recepción y almacenamiento	R02 Pérdida o robo de mercadería.	La mercadería no concuerda con la cantidad establecida en inventario.	Controles inadecuados No se realizan constataciones físicas periódicas.	Pérdidas económicas significativas.
Cobro y facturación	R03 Fallas del sistema contable.	No se puede generar facturas electrónicas por fallas en el sistema.	Fallas en el sistema web o página del SRI.	Facturas de clientes no generadas.
Gestión contable	R04 Cierre del negocio	Fallas significativas que produzcan el cierre del negocio.	Incumplimiento tributario. Evasión de impuestos. Estados financieros erróneos.	Problemas legales con el SRI.

Fuente: Investigación propia.

- **Análisis y valoración del riesgo**

La valoración del riesgo se lo hace a partir de la aplicación de los criterios de medición de probabilidad, impacto y los resultados, que se han definido a los riesgos operativos que se han identificado.

Proceso: Selección de proveedores

R01: Incumplimiento de requisitos de proveedores

Tabla 48
Valoración del Riesgo 01

		Impacto		
		Baja	Media	Alta
Probabilidad	Baja			
	Media			R01
	Alta			

Fuente: Investigación propia.

La probabilidad del R01 es media y su impacto es alto, por lo que significa que los efectos que se generen afectarían de manera significativa, pero se pueden presentar a veces.

Proceso: Recepción y almacenamiento

R02 Pérdida o robo de mercadería

Tabla 49
Valoración de Riesgo 02

		Impacto		
		Baja	Media	Alta
Probabilidad	Baja			
	Media			R02
	Alta			

Fuente: Investigación propia.

Los resultados de los riesgos del proceso de recepción y almacenamiento R03 tiene una probabilidad media, es decir se puede presentar ocasionalmente, aunque su impacto generaría pérdidas económicas, en relación a la magnitud o cantidad.

Proceso: Cobro y facturación

R03 Fallas del sistema contable.

Tabla 50
Valoración de Riesgo 03

		Impacto		
		Baja	Media	Alta
Probabilidad	Baja			
	Media		R03	
	Alta			

Fuente: Investigación propia.

El riesgo R03 sobre el proceso de cobro y facturación reflejó una probabilidad media, lo que indica que dicho riesgo puede ocurrir ocasionalmente, por lo que se recomienda tomar medidas preventivas con la finalidad de evitar un impacto significativo.

Proceso: Gestión contable

R04 Cierre del negocio

Tabla 51.
Valoración del Riesgo 04

		Impacto		
		Baja	Media	Alta
Probabilidad	Baja			R04
	Media			
	Alta			

Fuente: Investigación propia.

- **Matriz de Riesgos**

Dentro de la presente matriz se detalla los resultados de los riesgos por proceso con sus respectivas acciones correctivas y preventivas, con la finalidad de que el impacto que se genere sea mínimo y no afecte el normal desenvolvimiento del almacén.

A continuación, se presenta la matriz de riesgos operativos:

Tabla 52
Matriz de Riesgos

Proceso	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Efectos	Indicador	Acciones preventivas	Acciones correctivas
Selección de proveedores	Incumplimiento de requisitos de proveedores	Media (2)	Alto (3)	Alto (6)	Conflictos comerciales	% de proveedores que cumplen con los requisitos.	Establecer políticas acerca de los requisitos para los proveedores.	Verificar el cumplimiento de requisitos de cada proveedor.
Recepción y almacenamiento	Pérdida o robo de mercadería	Media (2)	Alto (3)	Alto (6)	Pérdidas económicas.	Cantidad de mercadería existente.	Constataciones físicas constantes.	Implementar controles para proteger los productos
Cobro y facturación	Fallas del sistema contable.	Media (2)	Media (2)	Moderado (4)	Facturas electrónicas no generadas.	Cantidad de facturas electrónicas generadas.	Verificar todas las disposiciones de las páginas del SRI y realizar una revisión al sistema diariamente.	Tener facturas físicas aprobadas por el SRI en caso de fallas del sistema.
Gestión contable	Cierre del negocio	Baja (1)	Alta (3)	Leve (3)	Incumplimiento tributario. Evasión de impuestos. Estados financieros erróneos.	Cumplimiento tributario	Verificar que se cumplan todas las obligaciones tributarias. Revisar estados financieros.	Contratar personal en el área contable con experiencia.

Fuente: Investigación propia.

- *Seguimiento y Revisión*

En la presente matriz se indica la forma en la cual se realizará el seguimiento y revisión continua de las acciones implementadas por cada riesgo y se establece la frecuencia de aplicación, para que el impacto sea mínimo o nulo.

Tabla 53
Seguimiento y Revisión

Riesgos	Acciones implementadas	Acciones cumplidas		Periodicidad
		SI	NO	
Incumplimiento de requisitos de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas acerca de los requisitos para los proveedores. • Verificar el cumplimiento de requisitos de cada proveedor. 			Mensual
Pérdida o robo de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> • Constataciones físicas constantes. • Implementar controles para proteger los productos en el área de bodega. 			Semanal
Fallas del sistema contable.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar todas las disposiciones de las páginas del SRI y realizar una revisión al sistema diariamente. • Tener facturas físicas aprobadas por el SRI en caso de fallas del sistema. 			Diaria
Cierre del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se cumplan todas las obligaciones tributarias. • Revisar estados financieros. • Contratar personal en el área contable con experiencia. 			Mensual

Fuente: Investigación propia.

4.4 Propuesta Financiera

4.4.1 Manual Contable y Financiero

Es una guía que contiene todos los procedimientos contable financieros que se realizan en el almacén aplicando las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, para la presentación de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

- ***Políticas Contables Financieras***

- Las ventas serán en efectivo, transferencias bancarias y cheques.
- El sistema contable tendrá acceso restringido.
- Los informes financieros se presentarán en las fechas establecidas.
- Los pagos por compras a proveedores serán con previa autorización.
- Disponer de información financiera oportuna.
- Elaborar un presupuesto anualmente.
- Realizar mantenimiento al sistema contable dos veces al año.

4.4.2 Catálogo de cuentas

El contenido del catálogo de cuentas se realizó en base al modelo que brinda la Superintendencia de Compañías y en comparación con el sistema contable del almacén, con la finalidad de elegir y proponer las cuentas más representativas que se adhieran a todas las actividades que se realizan.

Almacén “Multiacabados”

Catálogo de Cuentas

Tabla 54
Plan de Cuentas

Código	Cuenta
1	ACTIVOS
1.1	Activos corrientes
1.1.01	Efectivo y equivalentes al efectivo
1.1.01.01	Caja general
1.1.01.01.01	Caja
1.1.01.02	Bancos
1.1.02	Cuentas y documentos por cobrar corrientes
1.1.02.01	Cuentas y documentos por cobrar empleados
1.1.02.01.02	Anticipos empleados
1.1.02.02	Cuentas por cobrar clientes
1.1.02.02.01	Cuentas y documentos por cobrar clientes
1.1.03	(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro
1.1.03.01	Provisión cuentas incobrables
1.1.04	Inventario de productos terminados y mercadería en almacén
1.1.04.01	Inventario de productos terminados
1.1.04.02	Mercaderías en transito
1.1.05	Anticipos a proveedores
1.1.06	Activos por impuestos corrientes
1.1.06.01	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)
1.1.06.02	IVA en compras
1.1.06.03	Crédito tributario a favor de la empresa (Impuesto a la renta)
1.1.06.04	Anticipo de impuesto a la renta
1.2	Activos no corrientes
1.2.01	Propiedades, planta y equipo, propiedades de inversión
1.2.01.01	Terrenos
1.2.01.02	Edificios y otros inmuebles
1.2.01.03	Construcciones en curso y otros activos en transito
1.2.01.04	Muebles y enseres

1.2.01.05	Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones
1.2.01.06	Equipo de computación y software
1.2.02	Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo
1.2.02.01	Depreciación acumulada terrenos
1.2.02.02	Depreciación acumulada edificios y otros inmuebles
1.2.02.03	Depreciación acumulada construcciones en curso y otros activos en transito
1.2.02.04	Depreciación acumulada muebles y enseres
1.2.02.05	Depreciación acumulada maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones
1.2.02.06	Depreciación acumulada equipo de computación y software
2	PASIVOS
2.1	Pasivos corrientes
2.1.01	Cuentas y documentos por pagar empleados
2.1.01.01	Cuentas por pagar empleados
2.1.02	Cuentas y documentos por pagar proveedores
2.1.02.01	Cuentas por pagar proveedores
2.1.03	Obligaciones con instituciones financieras corrientes
2.1.04	Obligaciones con la administración tributaria
2.1.04.01	Impuesto al valor agregado
2.1.04.02	Retenciones de IVA
2.1.04.03	Retenciones de la fuente
2.1.04.04	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio
2.1.05	Participación trabajadores por pagar del ejercicio
2.1.06	Obligaciones con el IESS
2.1.06.01	Aporte al IESS
2.1.06.02	Préstamos quirografarios e hipotecarios
2.1.06.03	Fondos de reserva
2.1.06.04	Jubilación patronal
2.1.08	Provisiones
2.1.08.01	Provisión décimo tercer sueldo.
2.1.08.02	Provisión décimo cuarto sueldo.
2.1.08.03	Provisión vacaciones

2.2	Pasivos no corrientes
2.2.01	Pasivo por impuesto a la renta diferido
2.2.01.01	Pasivo por impuesto a la renta diferido
3	PATRIMONIO
3.1	Capital social
3.1.01	Capital social
3.2	Resultados del ejercicio
3.2.01	Ganancia neta del ejercicio
3.2.02	Pérdida neta del ejercicio
4	INGRESOS
4.1	Ingresos de actividades ordinarias
4.1.01	Ventas netas locales gravadas con tarifa diferente de cero IVA
4.1.01.01	Venta de bienes tarifa diferente de cero
4.1.02	Ventas netas locales gravadas con tarifa cero de IVA o exentas de IVA
4.1.02.01	Venta de bienes tarifa cero
4.1.03	Otros ingresos de actividades ordinarias
4.3	Rendimientos Financieros
4.4	Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo
4.5	Descuento en compras
5	COSTOS Y GASTOS
5.1	Costos
5.1.01	Inventario inicial de bienes
5.1.02	Compras netas locales de bienes
5.1.03	Inventario final de bienes
5.2	Gastos
5.2.01	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
5.2.01.01	Sueldos y salarios
5.2.01.02	Horas extras y suplementarias
5.2.01.03	Comisiones
5.2.02	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones
5.2.02.01	Décimo tercero
5.2.02.02	Décimo cuarto
5.2.02.03	Vacaciones

5.2.02.04	Indemnizaciones
5.2.02.05	Viáticos alimentación
5.2.02.06	Viáticos transporte
5.2.03	Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)
5.2.03.01	Aporte a la seguridad social
5.2.03.02	Fondos de reserva IESS
5.2.04	Honorarios profesionales y dietas
5.2.04.01	Honorarios profesionales
5.2.04.02	Comisiones y dietas a personas naturales
5.2.05	Arrendamientos
5.2.05.01	Arrendamientos
5.2.06	Mantenimiento y reparaciones
5.2.06.01	Mantenimiento y reparaciones
5.2.07	Consumo de combustibles y lubricantes
5.2.07.01	Combustibles
5.2.07.02	Lubricantes
5.2.08	Promoción y publicidad
5.2.08.01	Promoción y publicidad
5.2.09	Suministros, herramientas, materiales y repuestos
5.2.09.01	Suministros de oficina
5.2.09.02	Equipos de computación y software
5.2.09.03	Herramientas
5.2.09.04	Material de limpieza
5.2.09.05	Repuestos
5.2.10	Transporte
5.2.10.01	Transporte
5.2.11	Provisiones
5.2.11.01	Provisión para jubilación patronal
5.2.11.02	Provisión para desahucio
5.2.11.03	Provisión por valor neto de realización de inventarios
5.2.11.04	Provisión por deterioro del valor de los activos
5.2.11.05	Otras provisiones
5.2.12	Arrendamiento mercantil

5.2.12.01	Arrendamiento mercantil
5.2.13	Comisiones
5.2.13.01	Comisiones bancarias
5.2.14	Intereses bancarios
5.2.14.01	Intereses bancarios
5.2.15	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)
5.2.15.01	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)
5.2.16	Gastos de gestión
5.2.16.01	Gastos de gestión
5.2.17	Impuestos, contribuciones y otros
5.2.17.01	Impuestos municipales
5.2.17.02	Contribuciones
5.2.18	Gastos de viaje
5.2.18.01	Gastos de viaje
5.2.19	Depreciación de propiedades, planta y equipo
5.2.19.01	Depreciación terrenos
5.2.19.02	Depreciación edificios y otros inmuebles
5.2.19.03	Depreciación construcciones en curso y otros activos en transito
5.2.19.04	Depreciación muebles y enseres
5.2.19.05	Depreciación maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones
5.2.19.06	Depreciación equipo de computación y software
5.2.19.07	Depreciación vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil
5.2.19.08	Depreciación otras propiedades, planta y equipo
5.2.20	Servicios públicos
5.2.20.01	Agua potable
5.2.20.02	Energía eléctrica
5.2.20.03	Telecomunicaciones
5.2.21	Pagos por otros servicios
5.2.21.01	Capacitación personal
5.2.21.02	Notarios y registradores de la propiedad o mercantiles
5.2.21.03	Agasajo personal
5.2.21.04	Monitoreo Seguridad
5.2.21.05	Otros pagos por otros servicios

5.2.22	Pagos por otros bienes
5.2.22.01	Uniformes y ropa de trabajo
5.2.23	Otros gastos
6.0100	Compras netas locales
6.0200	Fletes y transportes
6.0300	Servicios básicos
6.0400	Impuestos, contribuciones y otros
6.0500	Gastos de viaje/viáticos
6.0600	Suministros de oficina
6.0700	Mantenimiento y reparaciones
6.0800	Retenciones no cobradas
6.0900	Multas cheques protestados
6.1000	Multas e intereses con la administración tributaria
6.1100	Multas e intereses con el IESS
6.1200	Responsabilidad patronal IESS
6.1300	Multas e intereses de permisos, patentes y tasas
6.1400	Servicios ocasionales
6.1500	Bonos navideños
6.1600	Varios deducibles
70	Utilidad antes de 15% a trabajadores
71	15% Participación trabajadores
72	Utilidad Antes de Impuestos
73	Impuesto a la renta causado
74	Utilidad Neta

Fuente: Investigación propia.


4.4.3 Dinámica de Cuentas

Para tener un mayor entendimiento, se detallarán las cuentas más importantes tomadas del Plan de Cuentas propuesto para el almacén Multiacabados, dentro del formato se especificará: el nombre de la cuenta, código, descripción, cuando se debita y acredita, normativa y políticas de control interno.

- **ACTIVO**

Tabla 55

Efectivo y Equivalentes de Efectivo

	Cuenta	Efectivo y Equivalentes de Efectivo
	Código	1.1.01
Descripción: Representa todos los fondos disponibles en efectivo y depósitos a la vista con los que cuenta almacén.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por la venta de productos al contado, mediante cheques y transferencias bancarias. • Sobrantes de caja en arqueos. • Abonos de clientes. • Depósitos en la cuenta del almacén por acreditación de préstamos. • Depósitos efectuados. • Intereses efectuados por el Banco. 		<ul style="list-style-type: none"> • Por pagos a proveedores en efectivo, mediante cheques o por transferencias. • Pagos a los empleados. • Faltantes de caja en arqueos. • Pago a Instituciones Financieras. • Pago de intereses. • Retiros de la cuenta bancaria del almacén. • Pago de gastos varios.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la caja la persona autorizada por el gerente. • Sustentar la entrada y salida de dinero con respaldos documentados. • Registrar todos los movimientos de entrada y salida de dinero en el sistema contable. • El cobro máximo en efectivo será de 1000 dólares. • El cobro se realizará mediante cheques y transacciones, siempre que se supere los 1000 dólares. • Verificar la validez de todo el efectivo, cheques y transacciones bancarias. • Establecer estrategias para el cobro y pagos por medio de cheques. • Analizar movimientos bancarios diariamente. • Realizar conciliaciones bancarias de manera mensual. • Controlar la emisión de cheques. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Designar solo un responsable en el manejo de caja. • Realizar arqueos de caja diariamente. 		


- Los fondos de caja por concepto de ventas serán depositados al día siguiente a la cuenta del almacén.
- Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- Archivar los documentos de todas las transacciones realizadas.
- Verificar los depósitos.

Normativa: NIIF para PYMES sección 7 y NIC 7 - Estado de Flujos de Efectivo

Fuente: Investigación propia.

Tabla 56

Cuentas y Documentos por Cobrar corrientes

	Cuenta	Cuentas y documentos por cobrar corrientes
	Código	1.1.02
Descripción: Representa el derecho a cobro derivado de la financiación por ventas a crédito u otra actividad relativa al giro del negocio.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos a crédito. • Por notas de débito por ajustes en ventas. • Anticipos a trabajadores. 		<ul style="list-style-type: none"> • Por el cobro total a clientes. • Por notas de crédito por reembolso o devolución en ventas. • Anticipos recibidos.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de clientes. • Controlar la cartera de crédito. • Administrar el crédito. • Establecer criterios para otorgar créditos. • Realizar notas de crédito cuando exista devolución, reembolso o anulación de alguna transacción. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las compras y pagos de manera individual para cada cliente. • Determinar plazos de pago para clientes según la cantidad de crédito otorgado. • Los anticipos a trabajadores estarán autorizados por el gerente del almacén. • Verificar que se emita las notas de crédito de acuerdo a la política establecida. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 11- Instrumentos Financieros Básicos		

Fuente: Investigación propia.


Tabla 57
Provisión de Cuentas Incobrables

	Cuenta	Provisión de Cuentas Incobrables
	Código	1.1.03
Descripción: Representa un estimado del monto de las cuentas por cobrar que el almacén no espera recuperar.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Valor de la provisión para cuentas incobrables. 		<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de cuentas incobrables.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer límites de pago por tiempo. • Cumplir con las normas de cuentas incobrables. • Realizar análisis de saldos a crédito. • Realizar estimaciones de cuentas incobrables. • La provisión para cuentas incobrables será del 1% anual sobre el valor de los créditos pendientes de cobro concedidos en el periodo. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un registro del estado de las deudas a crédito de cada cliente. • Elaborar un reporte de todas las cuentas incobrables. • Calcular las provisiones de acuerdo a la norma contable vigente. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 21- Provisiones y Contingencias		

Fuente: Investigación propia.


Tabla 58

Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén

	Cuenta	Inventario de productos terminados y mercadería en almacén
	Código	1.1.04
Descripción: Esta cuenta representa a todos los productos que van a ser comercializados por el almacén.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por la adquisición de mercadería. • Devolución de la venta de mercadería. • Ajustes de sobrantes después del conteo físico. 		<ul style="list-style-type: none"> • Por la venta de mercadería. • Devolución por compras de mercadería. • Ajustes de faltantes después del conteo físico. • Mercadería dada de baja. • Por descuentos en compras que los proveedores realizan.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Las constataciones físicas se efectuarán de manera semestral. • Se aplicará el método promedio ponderado para la valoración del inventario. • Se verificará y constatará la mercadería antes de ingresar y salir de bodega. • Todo ingreso y salida de mercadería se registrará por el sistema de control de inventarios. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar constatación física del inventario semestralmente. • Comparar el inventario físico con el sistema de inventarios. • Asignar un responsable en el custodio de los inventarios. • Verificar que el sistema de inventarios mantenga actualizadas las existencias en cantidad y precios. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 13 y NIC 2 - Inventarios		


Fuente: Investigación propia.

Tabla 59
Anticipo a proveedores

	Cuenta	Anticipo a proveedores
	Código	1.1.05
Descripción: Esta cuenta representa los fondos que se otorgan a los proveedores por concepto de anticipo a futuras compras de mercadería.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Anticipos por compras de mercadería a proveedores en el futuro. • Pagos totales a mercadería que no se ha comprado. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se realiza la compra de mercadería. • Devolución del anticipo debido a la cancelación del pedido a proveedores.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar anticipos a proveedores para asegurar mercaderías necesarias. • Los anticipos a proveedores deben estar debidamente documentados. • El gerente es la persona autorizada para realizar pagos por anticipo a proveedores. • Realizar el pago total por compra de mercadería cuando se realice la entrega. • La cancelación del pedido debe estar debidamente fundamentada y documentada. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los documentos que garanticen la transacción por anticipos a proveedores. • Conciliar o saldar la cuenta cuando se efectúe la compra de mercadería o cancelación del pedido. • Revisar si los anticipos a proveedores aseguran el suministro de mercadería. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 13 y NIC 2 - Inventarios		


Fuente: Investigación propia.

Tabla 60
Activos por Impuestos Corrientes

	Cuenta	Activos por impuestos corrientes
	Código	1.1.06
Descripción: Representa los valores a recuperar con respecto a IVA e Impuesto a la Renta.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por retenciones de IVA e IR efectuadas al almacén. • Anticipo de IR. • IVA en compras. 		<ul style="list-style-type: none"> • Por el pago total del impuesto a la renta • Cuando disminuya el crédito tributario de IVA o IR.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • La persona encargada de realizar las declaraciones verificará los saldos a favor del almacén. • Realizar las declaraciones en las fechas establecidas. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la información al momento de declarar. • Verificar si existe crédito tributario cuando el total de compras sea mayor al total de ventas. • Verificar las retenciones al almacén. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 29 y NIC 12 – Impuesto a las Ganancias		

Fuente: Investigación propia.


Tabla 61
Propiedades, Planta y Equipo

	Cuenta	Propiedades, planta y equipo
	Código	1.2.01
Descripción: Esta cuenta contiene todos los activos muebles e inmuebles que son propiedad del almacén.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de bienes. • Revalorización de los bienes. • Donaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de bienes. • Baja de bienes por pérdida o deterioro. • Devolución del bien adquirido.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Se codificará todos los activos fijos del almacén. • El uso de bienes será exclusivamente para las actividades del almacén. • Se realizarán controles físicos para propiedad, planta y equipo por lo menos una vez al año. • El gerente será quien autorice la compra de activos fijos. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la codificación esté de manera correcta. • Verificar el buen uso de los bienes. • Realizar controles físicos sobre los bienes. • Verificar que los activos fijos dados de baja sean debidamente contabilizados. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 17 y NIC 16 – Propiedades, planta y equipo		

Fuente: Investigación propia.

Tabla 62

Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo


	Cuenta	Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo
	Código	1.2.02
Descripción: Representa la depreciación que se realizan a los bienes debido a su deterioro dentro de un periodo determinado.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del valor legal del bien. • Depreciación del bien. • Pérdida de valor o deterioro. 		<ul style="list-style-type: none"> • Bienes dados de baja.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará el método lineal para la depreciación de los activos fijos. • Los porcentajes de vida útil se realizan de acuerdo a la LRTI. • Realizar chequeos de bienes anuales. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se realice el cálculo de las depreciaciones correctamente. • Comprobar el estado de los bienes dados de baja. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 17 y NIC 16 – Propiedades, planta y equipo		

Fuente: Investigación propia.

- **PASIVO**


Tabla 63

Cuentas y documentos por pagar empleados

	Cuenta	Cuentas y documentos por pagar empleados
	Código	2.1.01
Descripción: Representa los valores adeudados a empleados por comisiones, bonificaciones o salarios.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación de salarios adeudados. • Pago de comisiones. • Pago de bonificaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> • Por salarios adeudados a empleados. • Por comisiones. • Por bonificaciones.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los pagos según lo establecido. • El gerente será el único que autorizará el pago de sueldos • Los valores a pagar deben ser revisados antes de su liquidación. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento adecuado de pagos. • La liquidación de saldos adeudados a empleados se debe estar documentado y firmado por las dos partes. • Los pagos adeudados a empleados se los realizará mediante efectivo. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 11 – Instrumentos Financieros		


Fuente: Investigación propia.

Tabla 64
Cuentas por Pagar Proveedores

	Cuenta	Cuentas por pagar proveedores
	Código	2.1.02
Descripción: Representa los valores adeudados con proveedores por la adquisición de mercadería.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por el pago total o parcial a proveedores. • Devolución de mercadería comprada a crédito. 		<ul style="list-style-type: none"> • Compras a crédito de mercadería.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un cronograma de pagos a proveedores. • Revisión periódica de las deudas del almacén y de sus fechas de vencimiento. • Los pagos serán autorizados por el Gerente. • Los pagos mayores a \$200 se realizarán mediante cheque o transferencia. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los pagos estén debidamente autorizados y aprobados. • Revisar periódicamente el cronograma de pagos a proveedores. • Archivar los comprobantes de pago por cada proveedor. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 11 – Instrumentos Financieros		


Fuente: Investigación propia.

Tabla 65
Obligaciones con Instituciones Financieras

	Cuenta	Obligaciones con Instituciones Financieras
	Código	
Descripción: Representa los valores que debe pagar el almacén por concepto de préstamos bancarios.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> Pago total o parcial del crédito. 		<ul style="list-style-type: none"> Acreditación del préstamo.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> El Gerente es el único autorizado para solicitar préstamos bancarios en favor del almacén y de realizar sus respectivos pagos. Realizar un listado que contenga el nombre de la institución financiera, el monto adeudado, tasa de interés y fecha de cada pago. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> Revisar la tabla de amortización del crédito. Realizar a tiempo los pagos acordados con la entidad financiera. Verificar que las transacciones de obligaciones financieras estén debidamente registradas. Verificar si todas las obligaciones pendientes de pago han sido registradas correctamente. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 11 – Instrumentos Financieros		


Fuente: Investigación propia.

Tabla 66
Obligaciones con la administración tributaria

	Cuenta	Obligaciones con la administración tributaria
	Código	2.1.04
Descripción: Representa el valor de las obligaciones con la administración tributaria que debe pagar el almacén.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de declaraciones mensuales de IVA. • Pago de declaración de Retenciones en la Fuente. • Por pago del Impuesto a la Renta 		<ul style="list-style-type: none"> • Retención efectuada por el almacén del Impuesto a la Renta o IVA. • IVA por Ventas. • Impuesto a la renta a pagar.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cálculo de impuestos de acuerdo a la Ley. • Realizar a tiempo el pago de impuestos. • Los pagos serán autorizados por el Gerente. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el cálculo de impuestos esté de acuerdo a la Ley. • Contar con un registro del pago de impuestos. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 29 Impuesto a las Ganancias		


Fuente: Investigación propia.

Tabla 67
Obligaciones con el IESS

	Cuenta	Obligaciones con el IESS
	Código	2.1.06
Descripción: Representa las obligaciones que el almacén ha contraído con el IESS.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación de aportes al IESS. • Por pagos de fondos de reserva. • Por pagos de préstamos quirografarios 		<ul style="list-style-type: none"> • Por deudas por aportes al IESS • Por deudas por fondos de reserva.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones legales del IESS. • Liquidar las deudas con el IESS de forma mensual. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los valores pendientes de pago por obligaciones con el IESS. • Establecer mecanismos de pago mensuales con el IESS. • Verificar las disposiciones y actualizaciones legales del IESS. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 28 Beneficios a los Empleados.		

Fuente: Investigación propia.


Tabla 68
Provisiones

	Cuenta	Provisiones
	Código	2.1.07
Descripción: Representa a las obligaciones que se generan por beneficios a los empleados.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por el pago de décimo tercer sueldo. • Por el pago de décimo cuarto sueldo. • Por el pago de vacaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> • Por la provisión de décimo tercer sueldo. • Por la provisión de décimo cuarto sueldo. • Por la provisión de vacaciones.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las provisiones del décimo tercer y cuarto de acuerdo con la ley. • Realizar provisiones de manera mensual. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las provisiones se realicen de manera mensual • Verificar que las provisiones sean de acuerdo a la ley. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 28 Beneficios a los Empleados. NIIF para PYMES sección 21 Provisiones y Contingencias		

Fuente: Investigación propia.

- *Patrimonio*

Tabla 69
Patrimonio

	Cuenta	Patrimonio
	Código	3
Descripción: Representa esta cuenta a los resultados del periodo del aumento o disminución de capital del almacén.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por los dividendos que se otorguen. • Por el valor de las pérdidas del periodo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Por las utilidades del periodo. • Aportaciones del propietario del almacén. • Por la reinversión del capital.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente es la persona designada para aprobar el pago de dividendos o la reutilización del capital. • Establecer reservas de capital. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las utilidades correspondientes al año anterior. • Comprobar que exista una reserva de capital para contingencias. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 22 Pasivo y Patrimonio		

Fuente: Investigación propia.

- **INGRESOS**

Tabla 70

Ingresos


	Cuenta	Ingresos
	Código	4.1
Descripción: Representa el valor de los ingresos percibidos por la actividad del almacén como es la venta de mercadería.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por la cancelación de saldos por conceptos de ventas al cierre del ejercicio. 		<ul style="list-style-type: none"> • Por los valores de la venta de mercadería.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro del dinero que ingresa al almacén. • Presentar un informe mensual de todos los ingresos. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Control y registro de todos los ingresos que tienen el almacén. • Verificar que los ingresos se registren dentro del periodo. • Verificar que los ingresos por venta estén correctamente presentados en el Estado de Resultados. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 23 – Ingresos de actividades ordinarias		

Fuente: Investigación propia.

- *Costos*

Tabla 71

Costos

	Cuenta	Costos
	Código	5.1
Descripción: Representa los importes que se realiza el almacén para la adquisición de mercadería.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por pagos de compras de mercadería. • Por pagos de transporte de mercadería. • Por pagos de almacenamiento de mercadería. 		<ul style="list-style-type: none"> • Devolución de mercadería.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de los costos que generan los productos. • Presentar un informe mensual de todos los costos de productos del almacén. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Control y registro de todos los costos de productos que tienen el almacén. • Verificar que los costos de productos estén de acuerdo a lo establecido con los proveedores. • Fijar los precios de acuerdo a los costos incurridos por el almacén incluido transporte y almacenamiento. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 5 – Estado de Resultados NIIF para PYMES sección 13 – Inventarios.		

Fuente: Investigación propia.

- **GASTOS**

Tabla 72

Gastos

	Cuenta	Gastos
	Código	5.2
Descripción: Representa los desembolsos de dinero realizados por el almacén durante el periodo.		
SE DEBITA		SE ACREDITA
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de gastos incurridos en el desarrollo de actividades. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cancelación de saldos al cierre del ejercicio.
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar un informe mensual de todos los gastos del almacén. • Realizar un listado de todos los gastos realizados en el periodo. • Cada uno de los gastos deberán contar con su documento de respaldo. 		
Control Interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los documentos de respaldo para verificar que los gastos registrados sean reales. • Verificar que los gastos se registren dentro del periodo. • Verificar que los gastos estén correctamente presentados en el Estado de Resultados. 		
Normativa: NIIF para PYMES sección 5 – Estado del Resultado Integral y Estado de Resultados		


Fuente: Investigación propia.

4.4.4 Gestión Contable

- *Manejo de caja*

Tabla 73

Proceso de Manejo de Caja

 <p>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</p>	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/ Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
GESTIÓN CONTABLE		
MANEJO DE CAJA		
Objetivo:	Regular y controlar el manejo y la utilización de los fondos con la finalidad de un correcto registro.	
Alcance	Está dirigido para regular el uso de la caja desde su apertura hasta su cierre de manera diaria.	
Involucrados:	Cajero, gerente.	

Fuente: Investigación propia.

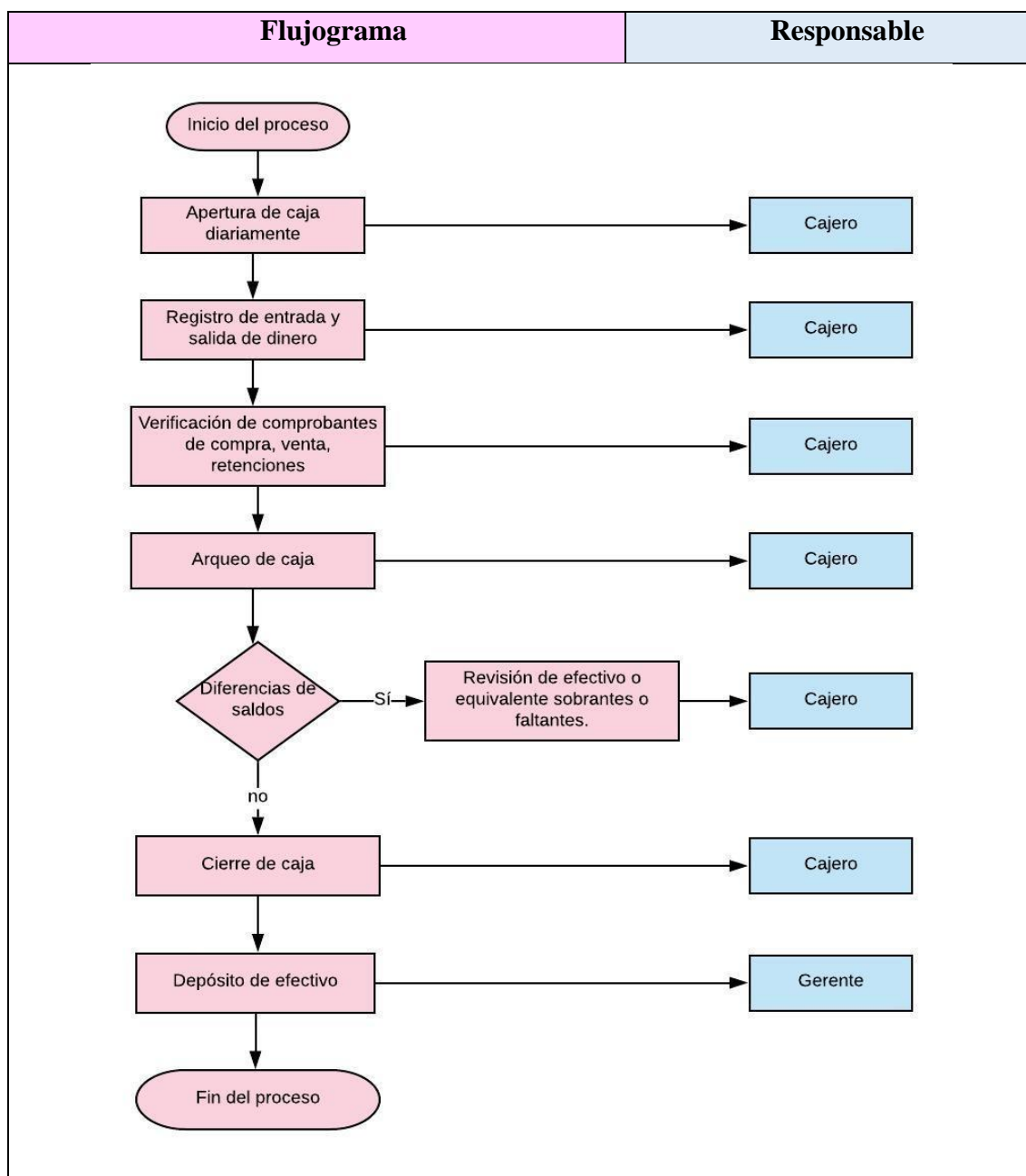



Figura 42. Flujograma Manejo de Caja

Fuente: Investigación propia.

Tabla 74
Proceso Manejo del Sistema Contable

 ALMACÉN “MULTIACABADOS”	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/ Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
GESTIÓN CONTABLE		
MANEJO DEL SISTEMA CONTABLE		
Objetivo:	Establecer procedimientos adecuados para el correcto uso del sistema contable.	
Alcance	Los procedimientos para el manejo del sistema contable se basan en el registro correcto de la información con respecto a la emisión y recepción de comprobantes electrónicos y físicos.	
Involucrados:	Cajero, Gerente.	

Fuente: Investigación propia.

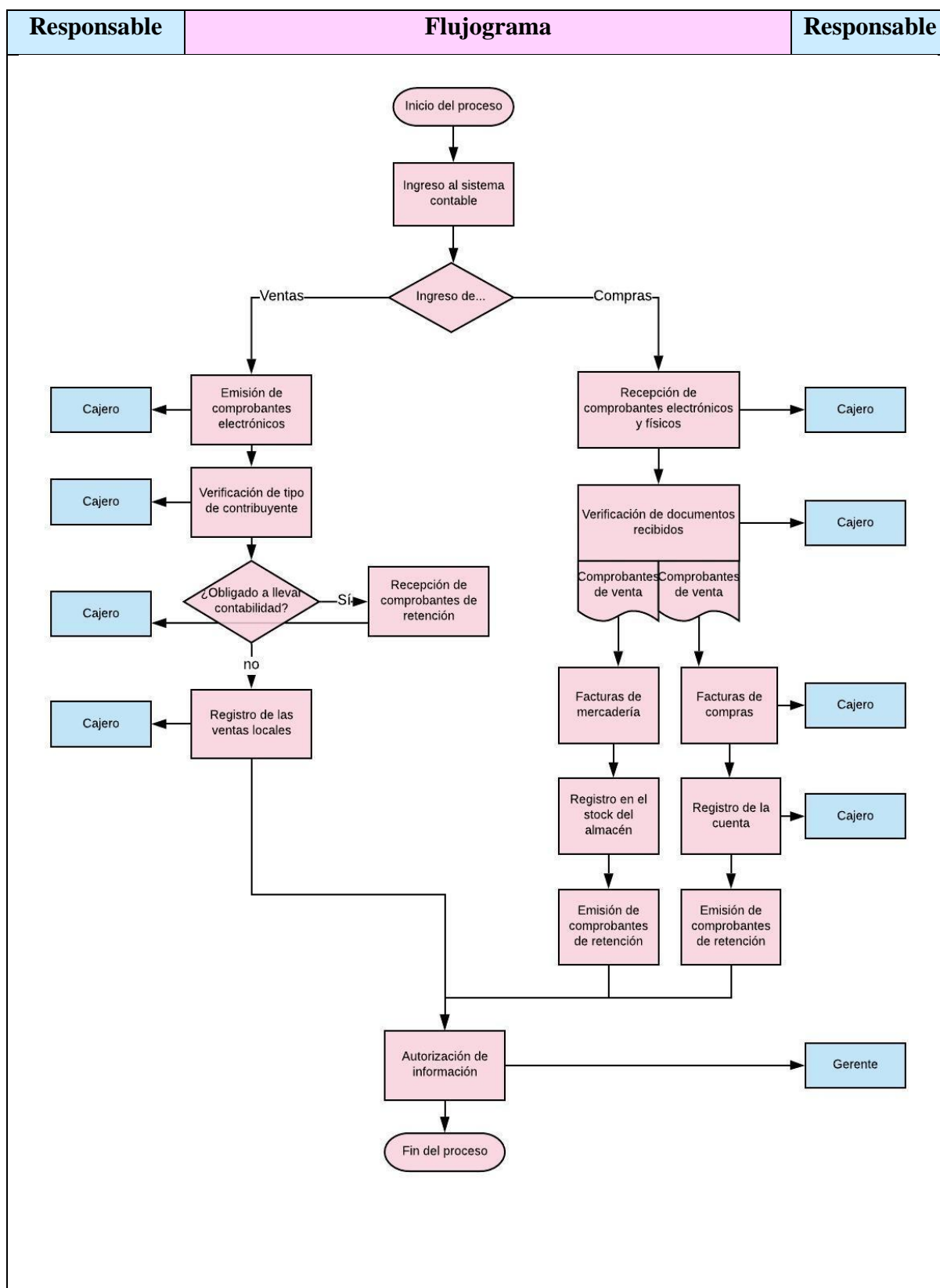



Figura 43. Flujograma Manejo del Sistema Contable

Fuente: Investigación propia.

Tabla 75
Pago a empleados

 ALMACÉN “MULTIACABADOS”	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/ Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
GESTIÓN CONTABLE		
PAGO A EMPLEADOS		
Objetivo:	Establecer un proceso para el pago a empleados cumpliendo con la normativa del almacén.	
Alcance	Este proceso se aplica a la elaboración de roles de pago para la remuneración de empleados.	
Involucrados:	Gerente, asesor contable, cajero y empleados.	

Fuente: Investigación propia.

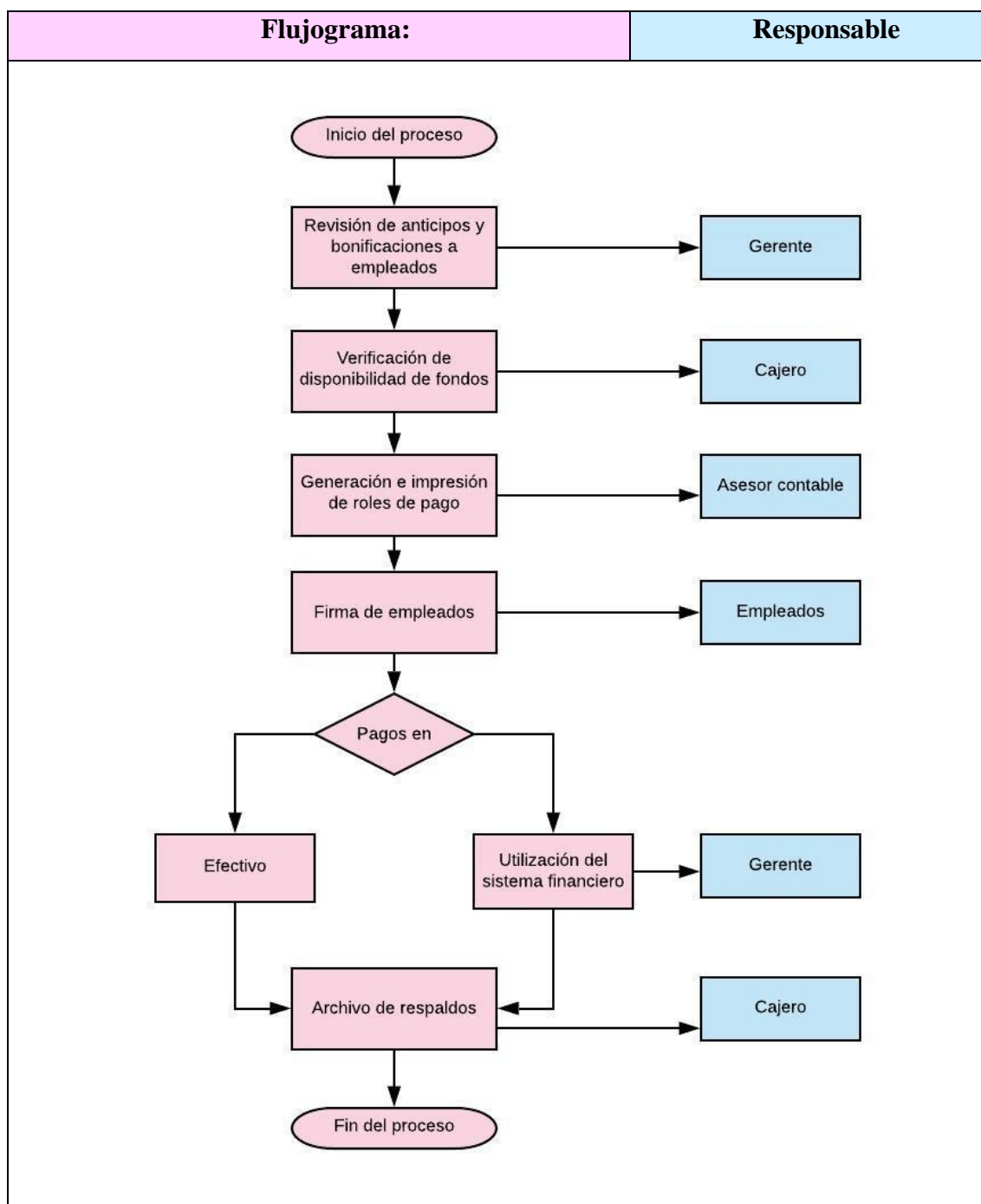



Figura 44. Flujograma Pago a empleados

Fuente: Investigación propia.

Tabla 76

Elaboración de Estados Financieros

 <p>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</p>	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/ Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
	Versión:	001
GESTIÓN CONTABLE		
ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS		
Objetivo:	Diseñar el proceso adecuado para la elaboración y presentación de estados financieros en el almacén.	
Alcance	Su alcance es el de consolidar la información y presentarla en estados financieros.	
Involucrados:	Asesor contable, cajero y gerente.	

Fuente: Investigación propia.

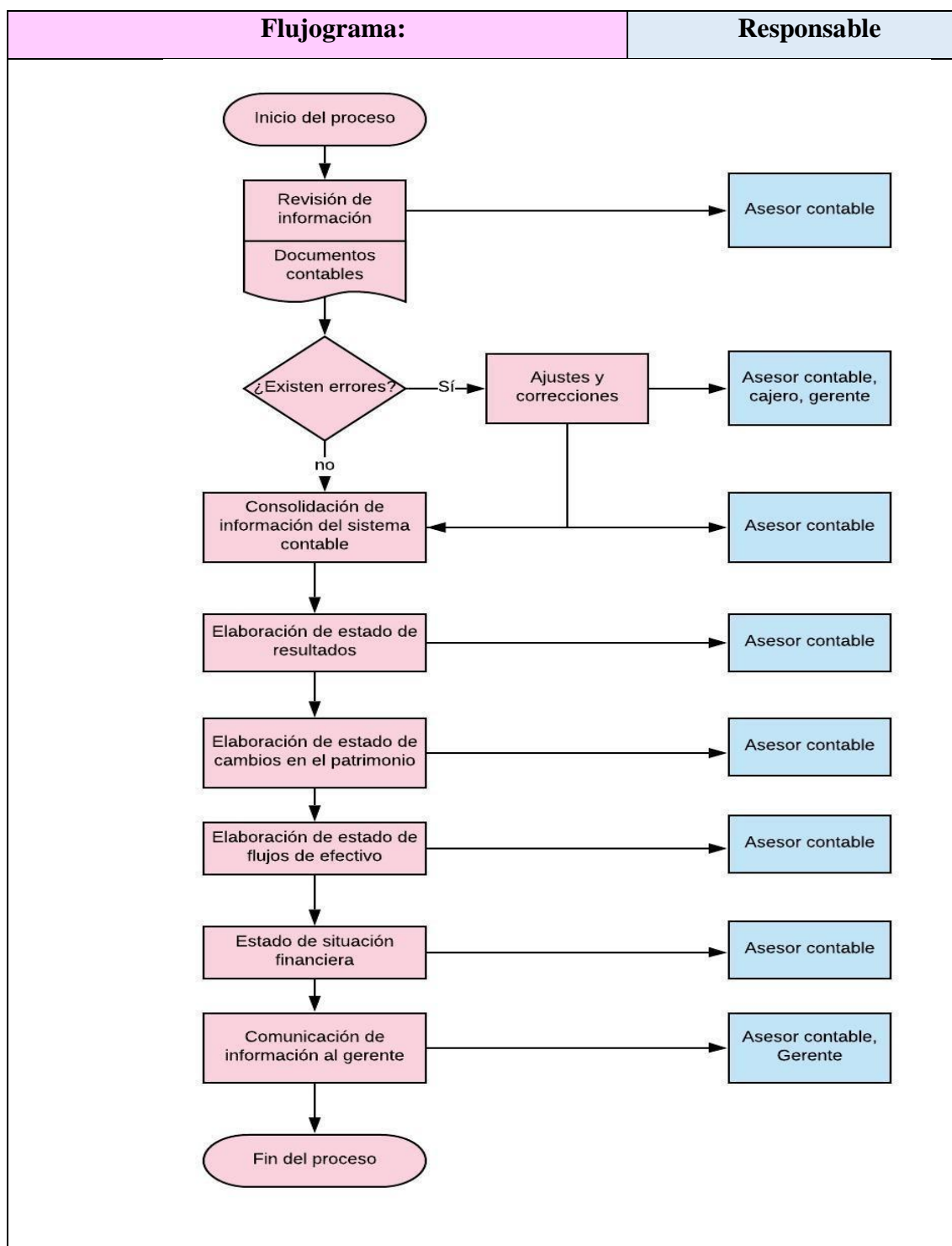


Figura 45. Flujograma de Elaboración de EEFF


Fuente: Investigación propia.

4.4.5 Estructura de los Estados Financieros

- *Estado de Situación Financiera*

Tabla 77

Estructura del Estado de Situación Financiera


 ALMACÉN “MULTIACABADOS” Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre del 2XXX -Expresado en dólares americanos-	
1 ACTIVOS	2 PASIVOS
1.1 Activos corrientes	2.1 Pasivos corrientes
1.1.01 Efectivo y equivalentes al efectivo	2.1.01 Cuentas y documentos por pagar empleados
1.1.01.01 Caja General	XXX
1.1.01.02 Bancos	XXX
1.1.02 Cuentas y documentos por cobrar	2.1.02 Cuentas y documentos por pagar proveedores
1.1.02.01 Cuentas y documentos por cobrar empleados	XXX
1.1.02.02 Cuentas por cobrar clientes	XXX
1.1.03 (-) Provisión cuentas incobrables	2.1.03 Obligaciones con instituciones financieras- corrientes
1.1.04 Inventario de productos terminados y mercadería en almacén	XXX
1.1.05 Anticipos a proveedores	2.1.04 Obligaciones con la administración tributaria
1.1.06 Activos por impuestos corrientes	XXX
1.2 Activo No Corriente	2.1.04.01 Impuesto al valor agregado
1.2.01 Propiedades, planta y equipo, propiedades de inversión	XXX
1.2.01.01 Terrenos	XXX
1.2.01.02 Edificios y otros inmuebles	XXX
1.2.01.03 Construcciones en curso y otros activos en transito	XXX
1.2.01.04 Muebles y enseres	XXX
1.2.01.05 Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	XXX
1.2.01.06 Equipo de computación y software	XXX
1.2.02 Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	2.1.04.02 Retenciones de IVA
1.2.02.01 Depreciación acumulada terrenos	XXX
1.2.02.02 Depreciación acumulada edificios y otros inmuebles	XXX
1.2.02.03 Depreciación acumulada muebles y enseres	XXX
1.2.02.04 Depreciación acumulada maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	XXX
	2.1.04.03 Retenciones de la fuente
	XXX
	2.1.04.04 Impuesto a la renta por pagar del ejercicio
	XXX
	2.1.05 Participación trabajadores por pagar del ejercicio
	XXX
	2.1.06 Obligaciones con el IESS
	XXX
	2.1.06.01 Aporte al IESS
	XXX
	2.1.06.03 Fondos de reserva
	XXX
	2.1.06.04 Jubilación patronal
	XXX
	2.1.07 Provisiones
	XXX
	2.1.07.01 Provisión décimo tercer sueldo
	XXX
	2.1.07.02 Provisión décimo cuarto sueldo
	XXX
	2.1.07.03 Provisión vacaciones
	XXX
	2.2 Pasivos no corrientes
	XXX
	2.2.01 Pasivo por impuesto a la renta diferido
	XXX
	3.1.01 Capital social
	XXX
	3.2 Resultados del ejercicio
	XXX
	3.2.01 Ganancia neta del ejercicio
	XXX
	3.2.02 Pérdida neta del ejercicio
	XXX
GERENTE	CONTADOR

Fuente: Investigación propia.

- **Estado de Resultados**

Tabla 78

Estructura Estado de Resultados


 Almacén “Multiacabados” Estado de Resultados Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2XXX -Expresado en dólares americanos-		
4 INGRESOS		
4.1 Ingreso de actividades ordinarias		
4.1.01 Ventas netas locales tarifa diferente de cero		XXXXX
4.1.01.01 Venta de bienes	XXXXX	
4.1.02 Ventas netas locales tarifa cero		XXXXX
4.1.02.01 Ventas de bienes tarifa cero	XXXXX	
4.5 Descuento en compras		XXXXX
5 COSTOS Y GASTOS		
5.1 Costos		XXXXX
5.1.01 Inventario inicial de bienes	XXXX	
5.1.02 Compras netas locales de bienes	XXXX	
5.1.03 Inventario final de bienes	XXXX	
5.2 Gastos		
5.2.01 Sueldos, salarios y demás remuneraciones		
5.2.01.01 Sueldos y salarios	XXXX	
5.2.02 Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones		
5.2.03 Aporte a la seguridad social		
5.2.04 Honorarios profesionales y dietas		
5.2.06 Mantenimiento y reparaciones		
5.2.07 Consumo de combustibles y lubricantes		
5.2.08 Promoción y publicidad	XXXX	
5.2.09 Suministros, herramientas, materiales y repuestos	XXXX	
5.2.10 Transporte	XXXX	
5.2.11 Provisiones	XXXX	
5.2.13 Comisiones Bancarias	XXXX	
5.2.14 Intereses bancarios	XXXX	
5.2.15 Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	XXXX	
5.2.16 Gastos de gestión	XXXX	
5.2.17 Impuestos, contribuciones y otros	XXXX	
5.2.18 Gastos de viaje	XXXX	
5.2.19 Depreciación de propiedades, planta y equipo	XXXX	
5.2.20 Servicios públicos	XXXX	
5.2.21 Pagos por otros servicios	XXXX	
5.2.22 Pagos por otros bienes	XXXX	
Uniformes y ropa de trabajo	XXXX	
70 Utilidad Antes 15% Participación Trabajadores		XXXXX
71 15% Participación trabajadores	XXXX	
72 Utilidad antes de impuestos		XXXXX
73 Impuesto a la renta causado	XXXX	
74 Utilidad Neta		XXXXX
GERENTE	CONTADOR	

Fuente: Investigación propia.

- *Estructura del estado de cambios en el patrimonio neto*

Tabla 79

Estructura del Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

<div>  <div> Almacén “Multiacabados” Estado de Cambios en el Patrimonio Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2XXX -Expresado en dólares americanos- </div> </div>						
	Resultados Acumulados			Resultados del Ejercicio		
	Ganancias Acumuladas	(-) Pérdidas Acumuladas	Resultados Acumulados por Aplicación primera vez de las NIIF	3.2.01 Ganancia Neta del Periodo	3.2.02 (-) Pérdida Neta del Período	Total Patrimonio
Saldo 1 de enero de 2XXX						
Utilidad del ejercicio						
Saldo al 31 de diciembre de 2XXX						
<div> <div>GERENTE</div> <div>CONTADOR</div> </div>						

Fuente: Investigación propia.

- *Estado de flujos de efectivo*

Tabla 80

Estructura Estado de Flujos de Efectivo

Almacén “Multiacabados” Estado de flujos de efectivo Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2xxx -Expresado en dólares americanos-		
Incremento neto o disminución en el efectivo y equivalentes al efectivo		
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		XXXX
Cobros procedentes de las ventas de bienes o prestación de servicios		XXXX
Pagos a proveedores		XXXX
Pagos a empleados		XXXX
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		XXXX
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo		XXXX
Compras de activos intangibles		XXXX
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		XXXX
Pago de préstamos		XXXXX
TOTAL INCREMENTO O DISMINUCIÓN NETO DE DINERO		XXXXX
EFFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERÍODO		XXXXX
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO		XXXXX
	GERENTE	CONTADOR

Fuente: Investigación propia.

4.4.6 Razones financieras

El diseño de indicadores financieros en el almacén son un tipo de herramientas que tienen como finalidad, conocer la situación financiera que atraviesa. La elaboración de indicadores financieros, parten de los estados financieros que se han realizado en un determinado periodo y los resultados que se obtienen contribuirán a la toma de decisiones por parte de la gerencia del almacén.

Para realizar un análisis financiero adecuado a la actividad que realiza el almacén “Multiacabados”, es necesario aplicar las siguientes razones o indicadores financieros.


- Indicadores de liquidez
- Indicadores de solvencia
- Indicadores de rentabilidad
- Indicadores de gestión

- *Análisis de razones financieras*

Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez tienen como finalidad verificar si el almacén está en capacidad de enfrentar las obligaciones a corto plazo.

Tabla 81
Liquidez corriente

	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/ Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
LIQUIDEZ CORRIENTE		
Función:	Es un tipo de indicador que se usa para obtener la capacidad que tiene el almacén para cubrir sus obligaciones a corto plazo, comparando su activo corriente sobre su pasivo corriente.	

Fórmula	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Análisis:	<p>Para el correcto análisis de los resultados se analiza:</p> <p>Si el resultado es mayor que 1, el almacén posee capacidad para cubrir sus necesidades a corto plazo.</p> <p>Si el resultado es menor a 1, el almacén no puede generar recursos monetarios para poder cubrir sus deudas.</p> <p>Si el resultado es mucho mayor a 1, el almacén posee activos que no son utilizados en su totalidad para generar dinero.</p>


Fuente: Investigación propia.

Indicadores de endeudamiento

Al establecer estos indicadores de endeudamiento, se establece el nivel de financiamiento que tiene la empresa para poder cumplir con sus actividades.


Tabla 82

Endeudamiento sobre activos totales

	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/ Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES		
Función:	Este indicador compara los pasivos totales sobre los activos totales, con la finalidad de conocer la proporción en la que el almacén está financiado por sus acreedores.	
Fórmula	$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$	
Análisis:	<p>Si el resultado es mayor a 50% nos indica que los acreedores tienen una alta participación en la financiación del almacén.</p> <p>Si el resultado es menor a 50%, el almacén posee poca financiación de sus acreedores.</p>	

Fuente: Investigación propia.

Tabla 83
Apalancamiento


	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/ Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
APALANCAMIENTO		
Función:	El apalancamiento indica la situación en la que se encuentra comprometido el capital del almacén en relación con sus acreedores.	
Fórmula	$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio}}$	
Análisis:	<p>El nivel óptimo de apalancamiento es entre 0.4 a 0.6, ya que esto indica que no tiene comprometido su capital.</p> <p>Si el resultado es menor a 0.4 indica que el almacén tiene capital que no ha sido utilizado adecuadamente.</p> <p>Si el resultado es mayor a 0.6 indica que el capital está siendo comprometido en exceso.</p>	

Fuente: Investigación propia.

Indicadores de Rentabilidad

La aplicación de indicadores de rentabilidad va a servir para analizar si el almacén está obteniendo utilidades en las actividades que realiza, además de observar la efectividad para controlar los costos y gastos.


Tabla 84
Rentabilidad Neta del Activo

	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/ Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO		
Función:	La rentabilidad neta del activo tiene como función indicar el porcentaje de utilidad que genera el activo.	
Fórmula	$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	

Análisis:	Mediante los resultados que se obtengan a través de este indicador, se interpreta que por cada 1 dólar que se utilice de los activos, genera X cantidad de utilidad, lo que indica la participación y rentabilidad de los activos en el almacén.
------------------	--

Fuente: Investigación propia.

Tabla 85
Rentabilidad Neta de Ventas

	Elaborado por:	Elizabeth Salazar/ Daniel Vilañez
	Supervisado por:	
	Aprobado por:	
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS		
Función:	Indica los beneficios que tiene el almacén por cada unidad vendida, comparando la utilidad neta sobre las ventas totales.	
Fórmula	$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	
Análisis:	<p>El análisis de los resultados que se obtengan es el siguiente:</p> <p>Por cada 1 dólar vendido se genera, X cantidad de utilidad neta.</p>	

Fuente: Investigación propia.

- ***Semaforización de Indicadores Financieros***

Para un correcto análisis financiero se ha diseñado un rango de calificación por cada indicador propuesto, el cual servirá como base para observar y comprender la situación por la que está atravesando el almacén.

Tabla 86
Semaforización Indicadores Financieros

Indicador	Fórmula	Calificación		
		Aceptable	Moderado	Crítico
Liquidez corriente	$Liquidez = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mayor a 1	Igual a 1	Menor a 1
Endeudamiento sobre activos totales	$Endeudamiento = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$	0,40-0,60	N/A	Mayor a 0,60 Menor a 0,40
Apalancamiento	$Apalancamiento = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio}}$	0,40-0,60	N/A	Mayor a 0,60 Menor a 0,40
Rentabilidad neta del activo	$Rentabi. = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	Mayor a 0,30	Menor a 0,30	0
Rentabilidad neta de ventas	$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Mayor a 0,35	0,10 a 0,20	0 a 0,10

Fuente: Investigación propia.

4.5 Implementación de la propuesta

Con la finalidad de que exista una organización programada para el cumplimiento de la propuesta, es necesario realizar un cronograma, en donde se visualice el tiempo planificado para cada acción.

Tabla 87
Implementación propuesta

Nº	Actividad	Responsable	Mes								Observaciones
			Enero				Febrero				
			Semana				Semana				
			1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación de la propuesta.	Autores									
2	Revisión y aprobación de la propuesta.	Gerente									
3	Implementación de la propuesta.	Gerente									
3	Socialización de la propuesta a todo el personal.	Gerente, Autores									
4	Distribución de la propuesta a cada área.	Gerente, Autores									
5	Seguimiento de la implementación del Manual.	Autores									

Fuente: Investigación propia.

CAPÍTULO V:

5 Validación

5.1 Introducción

La implementación de la propuesta establecida en el presente trabajo requiere de un proceso adecuado de validación, con la finalidad de verificar la viabilidad y esté alineado a las necesidades y debilidades del almacén tanto administrativa, contables y financieras.

La validación es una herramienta de apoyo que garantiza que los procedimientos administrativos, contables y financieros contribuyan al mejoramiento del almacén. El proceso de la validación se lo realiza a través de variables e indicadores, además de establecer puntaje y rango de calificación en una matriz de validación, obteniendo resultados estadísticos porcentuales, que evidencien el aporte que se espera tener de la propuesta.

5.2 Descripción del estudio

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación al almacén “Multiacabados” se determinó las falencias que posee en el área administrativa y contable financiera, es por ello, que la propuesta planteada tiene como finalidad disminuir dichas falencias, siendo necesario realizar la validación de la misma mediante una matriz de validación con el fin de comprobar su viabilidad.

5.2.1 Objetivo

Validar el manual de procedimientos administrativos y financieros para el almacén “Multiacabados”.

5.2.2 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo que intervino en la validación de la presente propuesta está compuesto por:

Elaboración de la matriz

- Autores

Validadores

- Msc. Rocío León, directora del proyecto.
- Msc. Gabriela Arciniegas, asesora del proyecto.
- Dr. Eduardo Lara, asesor del proyecto.
- Sr. Manuel Flores, gerente del almacén “Multiacabados”.
- Dr. Eduardo Narváez, asesor contable del almacén “Multiacabados”.

5.3 Metodología de verificación

El método que se aplicó para la validación de la propuesta contribuyó a obtener resultados estadísticos que sirvieron como base para determinar si el proyecto es viable y que garantice reducir las debilidades administrativas, contables y financieras del almacén.

Además, se utilizó la matriz de validación con todos los elementos necesarios, como variables, indicadores, calificación y resultados obtenidos.

5.3.1 Factores a validar

Para la validación se tomó como variables a la propuesta administrativa y la propuesta contable financiera, de las que se establecieron indicadores, mismos que serán calificados por el gerente y contador externo del almacén, así como de los docentes que intervinieron en la elaboración del presente manual.

Las variables e indicadores son los siguientes:

Propuesta Administrativa

- Misión
- Visión
- Valores

- Objetivos
- Políticas Administrativas
- Mapa de procesos
- Formato del proceso
- Flujogramas
- Matriz de indicadores de gestión
- Organigrama Estructural
- Organigrama Funcional
- Manual de Funciones
- Reglamento Interno
- Código de ética
- Gestión de riesgos operativos


Propuesta Contable y Financiera

- Catálogo de cuentas
- Dinámica de cuentas
- Manual de procedimientos contables
- Flujogramas
- Estados Financieros
- Razones Financieras
- Implementación de la propuesta

5.3.2 Formato de la matriz de validación propuesta administrativa

Tabla 88

Formato Matriz de Validación Administrativa


<div>  <div> MATRIZ DE VALIDACIÓN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS ALMACÉN “MULTIACABADOS” </div> </div>							
N°	Variable	Indicadores	Calificación				Observaciones
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	Nada Aplicable	
01	Propuesta Administrativa	Misión					
02		Visión					
03		Valores					
04		Objetivos					
05		Políticas Administrativas					
06		Mapa de procesos					
07		Evaluación y mejora del proceso					
08		Flujogramas					
09		Matriz de indicadores de gestión					
10		Organigrama Estructural					
11		Organigrama Funcional					
12		Manual de Funciones					
13		Gestión de riesgos operativos					

Fuente: Investigación propia.

5.3.3 Formato de la matriz de validación propuesta contable financiera

Tabla 89

Formato Matriz de Validación Contable Financiera.

<div>  <div> MATRIZ DE VALIDACIÓN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS ALMACÉN “MULTIACABADOS” </div> </div>							
N°	Variable	Indicadores	Calificación				Observaciones
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	Nada Aplicable	
01	Propuesta Contable Financiera	Catálogo de cuentas					
02		Dinámica de cuentas					
03		Gestión contable					
04		Flujogramas					
05		Estados Financieros					
06		Razones Financieras					
07		Implementación de la propuesta					

Fuente: Investigación propia.

5.3.4 Método de calificación

El puntaje que se utilizará para la calificación es el siguiente:

Tabla 90
Método de Calificación

Calificación	Descripción
0	Nada Aplicable
1	Poco Aplicable
2	Aplicable
3	Muy Aplicable

Fuente: Investigación propia.

5.3.5 Rango de interpretación

Los rangos de interpretación se lo realizarán de acuerdo al resultado obtenido, y serán desde 0% hasta el 100%, con las siguientes escalas:

Tabla 91
Rango de Interpretación

Rango	Descripción
0 %	Nada Aplicable
1-33 %	Poco Aplicable
34-67%	Aplicable
68-100%	Muy Aplicable

Fuente: Investigación propia.

Para obtener los resultados se utilizó el total de indicadores propuestos; además, se aplicó una regla de tres para obtener un porcentaje, empleando la siguiente fórmula:

$$V = \frac{CO}{CT} * 100$$

En donde,

V= Validación

CO= Calificación Obtenida

Es la suma total de la calificación obtenida en cada parámetro.

CT= Calificación Total

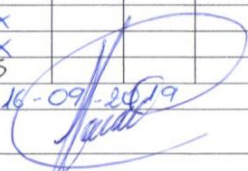
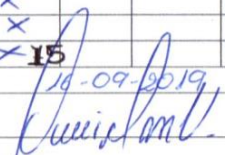

Es la multiplicación del total de indicadores por la calificación más alta.

5.4 Resultados

5.4.1 Resultados Matriz de Validación Administrativa Oponentes

Tabla 92

Matriz de Validación Administrativa Docentes

<div><div>MA</div><div>MULTIACABADOS</div></div>			MATRIZ DE VALIDACIÓN												
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS															
ALMACÉN “MULTIACABADOS”															
Nº	Variable	Indicadores	Validadores												Observaciones
			Msc. Rocío León				Dr. Eduardo Lara				Msc. Gabriela Arciniegas				
			M/A	A	P/A	N/A	M/A	A	P/A	N/A	M/A	A	P/A	N/A	
01	Propuesta Administrativa	Misión	X				X				X				
02		Visión	X				X				X				
03		Valores	X				X				X				
04		Objetivos	X				X				X				
05		Políticas Administrativas	X				X				X				
06		Mapa de procesos	X				X				X				
07		Evaluación y mejora de procesos	X				X				X				
08		Flujogramas	X				X				X				
09		Matriz de indicadores de gestión	X				X				X				
10		Organigrama Estructural	X				X				X				
11		Organigrama Funcional	X				X				X				
12		Manual de Funciones	X				X				X				
13		Reglamento Interno	X				X				X				
14		Código de ética	X				X				X				
15		Gestión de riesgos operativos	X				X				X				
Total			15				X 15				15				
Fecha			16-09-2019				16-09-2019				16-09-2019				
Firma															

Fuente: Investigación propia.

- **Calificación e interpretación**

Calificación Total

Total de Indicadores: 15

Calificación más alta: 3

Calificación Total: = TI * CA

$$= (15 \times 3) (3)$$

$$= 135$$

Calificación Obtenida

Tabla 93
Calificación Obtenida

Criterio	Resultado
Muy Aplicable	135
Aplicable	0
Poco Aplicable	0
Nada Aplicable	0
Total	135

Fuente: Investigación propia.

Evaluación

Después de realizada la calificación en la matriz de validación se emplea la siguiente fórmula, para conocer el porcentaje de aceptación de la propuesta administrativa.

$$V = \frac{CO}{CT} * 100$$

$$V = \frac{135}{135} * 100$$

$$V = 100\%$$

Luego de haber aplicado la matriz de validación a los docentes expertos, los resultados obtenidos indican que la propuesta administrativa es muy aplicable en el almacén.

5.4.2 Resultados Matriz de Validación Administrativa Gerente y Contador

Tabla 94

Matriz de Validación Administrativa Gerente y Asesor Contable

MATRIZ DE VALIDACIÓN											
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS											
ALMACÉN "MULTIACABADOS"											
Nº	Variable	Indicadores	Validadores								Observaciones
			Manuel Flores Gerente				Eduardo Narvaez Asesor contable				
			M/A	A	P/A	N/A	M/A	A	P/A	N/A	
01	Propuesta Administrativa	Misión	✓				✓				
02		Visión	✓				✓				
03		Valores	✓				✓				
04		Objetivos	✓				✓				
05		Políticas Administrativas	✓				✓				
06		Mapa de procesos	✓				✓				
07		Formato del proceso	✓				✓				
08		Flujogramas	✓				✓				
09		Matriz de indicadores de gestión	✓				✓				
10		Organigrama Estructural	✓				✓				
11		Organigrama Funcional	✓				✓				
12		Manual de Funciones	✓				✓				
13		Reglamento Interno	✓				✓				
14		Código de ética	✓				✓				
15		Gestión de riesgos operativos	✓				✓				
Total			15				15				
Fecha			18-09-2019				18-09-2019				
Firma											

Fuente: Investigación propia.

- ***Calificación e interpretación***

Calificación Total

Total de Indicadores: 15

Calificación más alta: 3

Calificación Total: = TI * CA

$$= (15 \times 3) (2)$$

$$= 90$$

Calificación Obtenida

Tabla 95
Calificación Obtenida

Criterio	Resultado
Muy Aplicable	90
Aplicable	0
Poco Aplicable	0
Nada Aplicable	0
Total	90

Fuente: Investigación propia.

Evaluación

Después de realizada la calificación en la matriz de validación se emplea la siguiente fórmula, para conocer el porcentaje de aceptación de la propuesta administrativa.

$$V = \frac{CO}{CT} * 100$$

$$V = \frac{90}{90} * 100$$

$$V = 100\%$$

Luego de haber efectuado la validación, se obtuvo que la propuesta administrativa es muy aplicable para el uso en el almacén “Multiacabados”.

5.4.3 Resultados Matriz de Validación Contable Financiera Oponentes

Tabla 96

Matriz Validación Contable Financiera Docentes

MATRIZ DE VALIDACIÓN															
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS															
ALMACÉN “MULTIACABADOS”															
Nº	Variable	Indicadores	Validadores												Observaciones
			Msc. Rocío León				Dr. Eduardo Lara				Msc. Gabriela Arciniegas				
			M/A	A	P/A	N/A	M/A	A	P/A	N/A	M/A	A	P/A	N/A	
01	Propuesta contable financiera	Catálogo de cuentas	X				X				X				
02		Dinámica de cuentas	X				X				X				
03		Gestión contable	X				X				X				
04		Flujogramas	X				X				X				
05		Estructura de estados financieros	X				X				X				
06		Razones Financieras	X				X				X				
07		Implementación de la propuesta	X				X				X				
Total			7				7				7				
Fecha			15-09-2019				15-09-2019				15-09-2019				
Firma															

Fuente: Investigación propia.

- **Calificación e interpretación**

Calificación Total

Total de Indicadores: 7

Calificación más alta: 3

Calificación Total: = TI * CA

$$= (7 \times 3) (3)$$

$$= 63$$

Calificación Obtenida

Tabla 97

Calificación Obtenida

Criterio	Resultado
Muy Aplicable	63
Aplicable	0
Poco Aplicable	0
Nada Aplicable	0
Total	63

Fuente: Investigación propia.

Evaluación

Después de realizada la calificación en la matriz de validación se emplea la siguiente fórmula, para conocer el porcentaje de aceptación de la propuesta contable financiera.

$$V = \frac{CO}{CT}$$

$$V = \frac{63}{63} * 100$$


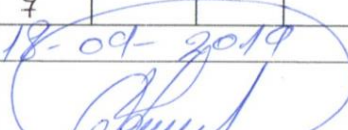

$$V = 100\%$$

Luego de haber aplicado la matriz de validación a los docentes expertos, los resultados obtenidos indican que la propuesta contable es muy aplicable en el almacén.

5.4.4 Resultados Matriz Validación Contable Financiera al Gerente y Contador

Tabla 98

Matriz Validación Contable Financiera Gerente y Asesor Contable

		<div>MATRIZ DE VALIDACIÓN</div> <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</div> <div>ALMACÉN “MULTIACABADOS”</div>									
N°	Variable	Indicadores	Validadores								Observaciones
			Sr. Manuel Flores Gerente				Dr. Eduardo Narváez Asesor contable				
			M/A	A	P/A	N/A	M/A	A	P/A	N/A	
01	Propuesta contable financiera	Catálogo de cuentas	✓				✓				
02		Dinámica de cuentas	✓				✓				
03		Manual de procedimientos contables	✓				✓				
04		Flujogramas	✓				✓				
05		Estructura de estados financieros	✓				✓				
06		Razones Financieras	✓				✓				
07		Implementación de la propuesta	✓				✓				
Total			7				7				
Fecha			18-09-2019								
Firma											

Fuente: Investigación propia.

- **Calificación e Interpretación**

Calificación Total

Total de Indicadores: 7

Calificación más alta: 3

Calificación Total: = TI * CA

$$= (7 \times 3) (2)$$

$$= 42$$

Calificación Obtenida

Tabla 99
Calificación Obtenida

Criterio	Resultado
Muy Aplicable	42
Aplicable	0
Poco Aplicable	0
Nada Aplicable	0
Total	42

Fuente: Investigación propia.

Evaluación

Después de realizada la calificación en la matriz de validación se emplea la siguiente fórmula para conocer el porcentaje de aceptación de la propuesta contable financiera.

$$V = \frac{CO}{CT}$$

$$V = \frac{42}{42} * 100$$

$$V = 100\%$$

Luego de haber efectuado la validación, se obtuvo que la propuesta contable financiera es muy aplicable para el uso en el almacén “Multiacabados

CONCLUSIONES

- En la fundamentación teórica se presentaron conceptos básicos referentes al tema de investigación los cuales sirvieron como base para la estructuración de la propuesta; por lo que contribuyó a sustentar de manera científica la elaboración del Manual Administrativo y Financiero para el almacén.
- En la metodología de investigación, se pudo determinar que la investigación del presente trabajo fue de tipo mixto, ya que se aplicó técnicas cualitativas como la entrevista, revisión documental y cuantitativas como las encuestas, además se establecieron métodos, los cuales permitieron desarrollar un adecuado proceso investigativo.
- Mediante el diagnóstico situacional, se pudo evaluar a través de técnicas de recolección de datos como la entrevista y encuestas que existen falencias administrativas, contables y financieras, que han ocasionado duplicidad de funciones, errores en los procedimientos de cada una de las áreas del almacén, por lo que no han permitido un desarrollo empresarial técnico y adecuado.
- En lo referente al diseño de la propuesta administrativa, contable y financiera, se elaboró elementos de planificación, organización, dirección y control, que contribuyan al mejoramiento de las actividades y a implantar una cultura organizacional, además de establecer aspectos contables y financieros que mejoren el desempeño y manejo de los recursos económicos del almacén.
- Mediante la matriz de validación se determinó que la implementación de la propuesta administrativa y contable financiera presentada al almacén “Multiacabados” tiene gran aceptación por parte de los docentes tutores y el propietario del almacén.

RECOMENDACIONES

- Difundir a todos los miembros del almacén los conceptos presentados en la fundamentación teórica a fin de tener un mayor entendimiento sobre lo propuesto en el manual y su correcta aplicación.
- Determinar una metodología de investigación adecuada y actualizada a las necesidades del almacén, a fin de poder realizar un correcto proceso de investigación.
- Se recomienda evaluar la situación del almacén de forma constante a través de la Matriz FODA, a fin de identificar posibles riesgos y tomar acciones que favorezcan a la gestión del almacén.
- Verificar el cumplimiento de la propuesta administrativa, contable y financiera, con la finalidad de evaluar sus resultados.
- Actualizar el manual de procedimientos administrativos y financieros de acuerdo a los nuevos requerimientos que se presenten en el almacén.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 195-204. From [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Araque, W. (2015). Caracterización de la Pyme ecuatoriana. *Revista Gestión*.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2001). *Ley de Seguridad Social*. From Ley de Seguridad Social: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_segu.pdf
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2004). *Ley de Régimen Tributario Interno*. From Ley de Régimen Tributario Interno: <https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa.../20151228+LRTI.pdf>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2005). *Código de Trabajo*. From Código de Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2005). *Código Tributario*. From Código Tributario: <http://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador. From <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/02/Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Reglamentos al Código de la Producción, Comercio e Inversiones*. From Reglamentos al Código de la Producción, Comercio e Inversiones:

<http://acorbanec.com/descarga/REGLAMNETO%20AL%20CODIGO%20DE%20LA%20PRODUCCION%20COMPLETO.pdf>

Asociación española para la calidad. (n.d.). *COSO*. From COSO:

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

Besley, S., & Brigham, E. (2016). *Finanzas Corporativas* (Cuarta ed.). CENGAGE Learning.

Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2014). *Códigos de ética en la gestión empresarial*. México: Editorial UNID.

Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Bogotá:

Biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia. From

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-Variables.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190802%2Fus-east-1%2Fs3%2)

[Variables.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-Variables.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190802%2Fus-east-1%2Fs3%2)

[disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&X-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-Variables.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190802%2Fus-east-1%2Fs3%2)

[Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-Variables.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190802%2Fus-east-1%2Fs3%2)

[Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190802%2Fus-east-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-Variables.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190802%2Fus-east-1%2Fs3%2)

[1%2Fs3%2](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-Variables.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190802%2Fus-east-1%2Fs3%2)

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw Hill. From

<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Córdoba, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones. From

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=4870512>

Cortés, J. (2017). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.

Delgado, D., & Chávez, G. (2018, Abril). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. From

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>

Fierro Martínez, Á., & Fierro, F. (2015). *Contabilidad General con enfoque NIIF para las pymes* (Quinta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Digital UNID. From

<https://books.google.com.ec/books?id=XMY6DQAAQBAJ&lpg=PT4&ots=cPcyV0Rfpm&dq=se%20encarga%20del%20logro%20eficaz%20de%20los%20objetivos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20a%20trav%C3%A9s%20del%20uso%20eficiente%20de%20los%20recursos%20materiales%20y%20humanos%20>

Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (Cuarta ed.). Madrid: McGraw Hill.

Guerrero, C., & Galindo, F. (2014). *Administración 2*. Mexico: Grupo Editorial Patria. From <https://ebookcentral.proquest.com>

Guerrero, J., & Galindo, J. (2014). *Contabilidad 1*. México: Grupo Editorial Patria. From <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3228957>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill. From <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica* (Undécima ed.). CENGAGE Learning: México.

Huamán, L., & Rios, F. (2015). *Diseño Organizacional de la Empresa* (Segunda ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (n.d.). *IESS*. From IESS: <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/inst-quienes-somos>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. From https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf
- ISO 31000. (2018). *Gestión del Riesgo*. From Gestión del Riesgo: <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/convocatorias-a-myperu/archivos-pdf-sci/1387-capacitacion-sistema-gestion-de-riesgos-iso-31000-aenor-franco-gamboni-30-05-a-11-06-2018/file>
- ISO 9001:2015. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad*. From Sistema de Gestión de la Calidad: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>
- ISOTools. (2016, Mayo 16). *Mapa de procesos según la nueva ISO 9001 2015*. From Mapa de procesos según la nueva ISO 9001 2015: <https://www.isotools.org/2016/05/11/mapa-procesos-nueva-iso-9001-2015/>
- ISOTools. (2019). *Software Gestión Procesos*. From Software Gestión Procesos: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Lema, J. (2019). *DSG Consulting*. From DSG Consulting: <https://www.dsg.ec/gestion-empresas/mipymes-en-ecuador/>
- Lira, P. (2017). *Apuntes de Finanzas Operativas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Mastrantonio, P., Cáliz, C., Pacreu, J., Jesús, M., Rajadell, M., Coduras, Ó., & Tapias, X. (2016). *Cómo Hacer un Plan de Empresa Euncet*. OmniaScience. From <https://books.google.com.ec/books?id=tyYHDQAAQBAJ&lpg=PT16&ots=8LG1QaGTDI&dq=como%20hacer%20un%20plan%20de%20empresa%20euncet>

&lr&hl=es&pg=PT2#v=onepage&q=como%20hacer%20un%20plan%20de%20
empresa%20euncet&f=false

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (n.d.). *Ministerio de Comercio Exterior e*

Inversiones. From Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones:

<https://www.comercioexterior.gob.ec/95-de-empresas-en-ecuador-son-mypimes/>

Ministerio del Trabajo. (2013). *Ministerio del Trabajo*. From Ministerio del Trabajo:

[http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Reglamento-
Interno-MRL-corregido-21.doc](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Reglamento-Interno-MRL-corregido-21.doc)

Münch, L. (2015). *Manejo del Proceso Administrativo*. Mexico: Pearson Educación.

Münch, L., & García, J. (2017). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Muñoz, C. (2015). *Metología de la Investigación*. México: Oxford University Press. From

[https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&lpg=PT22&ots=ZL3e
a5BrVG&dq=Rocha%2C%20C.%20M.%20\(2015\).%20Metodolog%C3%ADa
%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.%20Oxford%20University%20Press.&l
r&hl=es&pg=PT5#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&lpg=PT22&ots=ZL3e
a5BrVG&dq=Rocha%2C%20C.%20M.%20(2015).%20Metodolog%C3%ADa
%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.%20Oxford%20University%20Press.&l
r&hl=es&pg=PT5#v=onepage&q&f=false)

Nobles, T., Mattison, B., & Mae, E. (2017). *Contabilidad de Horngren* (Décima ed.).

Bogotá: Pearson.

Ortiz, H. (2015). *Análisis Financiero Aplicado y NIIF* (Décimo quinta ed.). Bogotá:

Universidad Externado de Colombia.

Paritarios. (n.d.). *Seguridad, Prevención y Salud Ocupacional de Chile*. From Seguridad,

Prevención y Salud Ocupacional de Chile:

http://www.paritarios.cl/actualidad_reglamento_interno.htm

Pascual, J. (2014). *Gestión del capital humano en las organizaciones*. Alfaomega.

Prieto, J. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional* (Quinta ed.). Bogotá: Ecoe

Ediciones.

- Prieto, J., & Therán, I. (2018). *Administración*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pro Optim. (2016, Agosto 01). *Gestión Empresarial*. From Gestión Empresarial:
<https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/los-indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven/>
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa. From
<https://educativoin surgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- Sánchez, M. (2015). *Administración 1* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
 From
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=4569625>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *Resolución NAC-DGERCGC18-00000233*. From
 Resolución NAC-DGERCGC18-00000233:
<https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/...8d66.../NAC-DGERCGC18-00000233.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (n.d.). *Servicio de Rentas Internas*. From Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/facturacion-electronica>
- Tapia, C., & Jiménez, J. (2018). *Cómo entender finanzas sin ser financiero*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Uribe, L. (2016). *Plan de cuentas para sistemas contables en NIIF* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. From
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=4508348&ppg=1>
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar* (Segunda ed.). Córdoba: Editorial Brujas.
- Zapata, P. (2017). *Contabilidad General*. Bogotá: Alfaomega.

- Arellano, O., Quispe, G., Ayaviri, D., & Escobar, F. (2017). Estudio de la Aplicación del Método de Costos ABC en las Mypes del Ecuador. *Revista de Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research*, 19(1), 33–46.
<https://doi.org/10.18271/ria.2017.253>

ANEXOS

ANEXO NRO. 1
GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DEL ALMACÉN
“MULTIACABADOS”

Objetivo: Obtener información relacionada a los procedimientos administrativos y financieros del almacén.

Datos Generales

Edad:

20 a 30 () 31 a 40 () 41 en adelante ()

Formación académica:

Primaria () Secundaria () Superior () Ninguno ()

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:

Preguntas

- 1.- ¿El almacén cuenta con misión y visión?
- 2.- ¿Existen normas, políticas, valores y principios institucionales?
- 3.- ¿El almacén cuenta con un organigrama en el que se distribuyen los puestos de trabajo?
- 4.- ¿Cómo distribuye las responsabilidades y actividades del talento humano?
- 5.- ¿Cuál es el tipo de ambiente laboral entre los empleados del almacén?

- 6.- **¿Conoce la importancia de implementar diagramas de procedimientos (flujogramas, mapas de procesos) en una empresa?**
- 7.- **¿Qué procedimientos utiliza para manejar la parte administrativa del negocio?**
- 8.- **¿Cómo maneja la parte contable financiera del almacén?**
- 9.- **¿Considera importante que exista una comunicación continua con el contador para la toma de decisiones?**
- 10.- **¿Verifica que las obligaciones tributarias, contables, legales y administrativas se cumplan correctamente?**
- 11.- **¿Qué aspectos considera al momento de seleccionar un proveedor?**
- 12.- **¿Cuáles son los procedimientos de control que posee al momento de verificar la calidad de sus productos?**
- 13.- **¿Considera los cambios en las políticas económicas del país para el desarrollo de su negocio?**
- 14.- **¿Cómo analiza a su competencia?**
- 15.- **¿Cómo ha implementado el desarrollo tecnológico en el almacén?**
- 16.- **¿Qué procedimientos utiliza para medir el grado de satisfacción de los clientes?**

ANEXO NRO. 2
GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DEL ALMACÉN
“MULTIACABADOS”

Objetivo: Obtener información relacionada a los procedimientos administrativos y financieros del almacén.

Datos Generales

Edad:

20 a 30 () 31 a 40 () 41 en adelante ()

Formación académica:

Primaria () Secundaria () Superior () Ninguno ()

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:

Preguntas

1. ¿Conoce usted si el almacén cuenta con una misión y visión?

2. ¿Conoce usted si dentro del almacén se han establecido valores, normas y políticas?

3. ¿Sabe usted si el almacén Multiacabados cuenta con un organigrama?

4. **¿Conoce si el almacén cuenta con un manual de funciones?**
5. **¿El almacén tiene establecidas políticas contables?**
6. **¿Qué tipo de procedimientos se manejan en la parte contable del almacén?**
7. **¿El almacén tiene un plan de cuentas?**
8. **¿El plan de cuentas está diseñado de acuerdo a la necesidad del almacén?**
9. **¿El almacén cuenta con un sistema contable?**
10. **¿Cree que este sistema ayuda al manejo de la contabilidad?**
11. **¿Considera que el Sistema implementado por el almacén cumple con todas las garantías y necesidades del mundo actual?**
12. **¿La información contable que genera el sistema está alineada a las normas internacionales de información financiera?**
13. **¿Las obligaciones tributarias se cumplen de acuerdo a los plazos establecidos?**
14. **¿Cómo comunica las novedades que se presentan en la parte contable, tributaria al propietario?**

15. ¿Qué indicadores financieros se utiliza para el análisis de la situación financiera del almacén?

16. ¿Ud. Piensa que es útil el diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para el crecimiento del almacén?

ANEXO NRO. 3
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS



ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL ALMACÉN
“MULTIACABADOS”

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre los procedimientos administrativos y financieros del almacén.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que crea considere adecuada.

Datos del encuestado

Cargo:

Edad:

20 a 30 () 31 a 40 () 41 en adelante ()

Formación académica:

Primaria () Secundaria () Superior () Ninguno ()

Cuestionario

1.- ¿Conoce usted si el almacén cuenta con cada uno de los siguientes aspectos?

OPCIONES	SI	NO
Misión		
Visión		
Políticas		
Normas		
Valores y principios		

2.- ¿Sabe usted si el almacén Multiacabados cuenta con un diagrama en el que se distribuyen los puestos de trabajo (organigrama)?

Si ()

No ()

3.- ¿Conoce si el almacén cuenta con un manual de funciones?

Si ()

No ()

4.- ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro del almacén?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

5.- ¿Cómo es la comunicación entre los empleados y el gerente?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

6.- ¿Usted cuenta con implementos de salud y seguridad ocupacional?

Si ()

No ()

7.-¿Existen controles ante cualquier riesgo natural u operacional que se presente en el almacén?

Definitivamente si ()

Probablemente si ()

Indeciso ()

Probablemente no ()

Definitivamente no ()

8.- ¿Las opiniones que usted da al propietario son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?

Definitivamente si ()

Probablemente si ()

Indeciso ()

Probablemente no ()

Definitivamente no ()

9.- ¿Recibe capacitaciones referentes a su puesto de trabajo?

Si ()

No ()

10.- ¿Sabe usted que es un procedimiento? Si su respuesta es no continuar a la pregunta 12

Si ()

No ()

11.- ¿Conoce usted si el almacén cuenta con un mapa o esquema que señale los procedimientos para el desarrollo de las actividades?

Si ()

No ()

12.- ¿Cómo calificaría a los diferentes pasos que se dan para la recepción y entrega de mercadería?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

13.- ¿Considera que los pasos que se realizan para la venta y facturación de los productos son adecuados?

Definitivamente si ()

Probablemente si ()

Indeciso ()

Probablemente no ()

Definitivamente no ()

14.- ¿Considera usted que el sistema de facturación electrónica es adecuado?

- Definitivamente si ()
- Probablemente si ()
- Indeciso ()
- Probablemente no ()
- Definitivamente no ()

15.- ¿Está de acuerdo que la existencia de un manual de procedimientos administrativos y financieros aumentaría la productividad dentro del almacén “Multiacabados”?

- Definitivamente si ()
- Probablemente si ()
- Indeciso ()
- Probablemente no ()
- Definitivamente no ()

ANEXO NRO. 4
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS



ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL ALMACÉN
“MULTIACABADOS”

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios que ofrece Multiacabados.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que considere adecuada.

Datos del encuestado

Edad:

20 a 30 () 31 a 40 () 41 en adelante ()

Formación académica:

Primaria () Secundaria () Superior () Ninguno ()

Cuestionario

1.- ¿La atención que recibe del almacén Multiacabados es?

Excelente ()
 Muy buena ()
 Buena ()
 Regular ()
 Mala ()

2.- ¿Considera que los productos de Multiacabados son de buena calidad?

Definitivamente sí ()
 Probablemente sí ()
 Indeciso ()

Probablemente no ()

Definitivamente no ()

3.- Considera que los precios de los productos de Multiacabados son:

Bajos ()

Medios ()

Altos ()

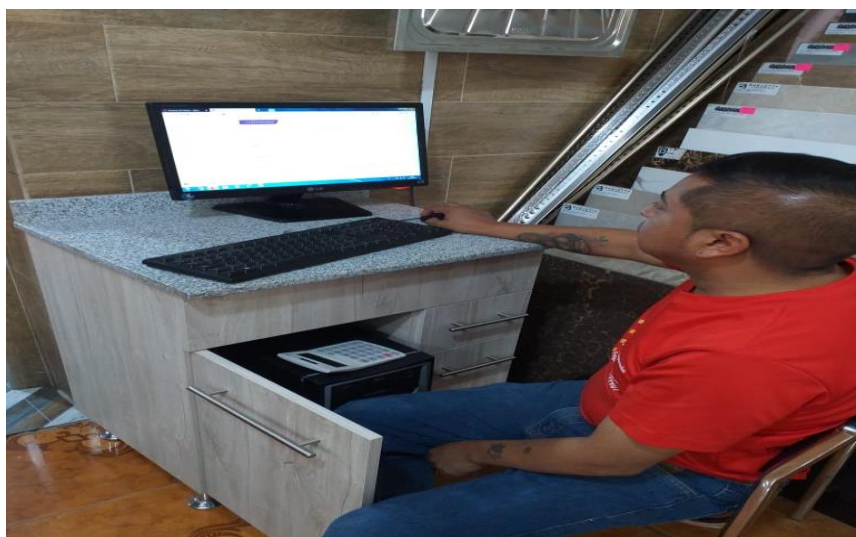
ANEXO 5

Figura 46. Encuesta a los empleados

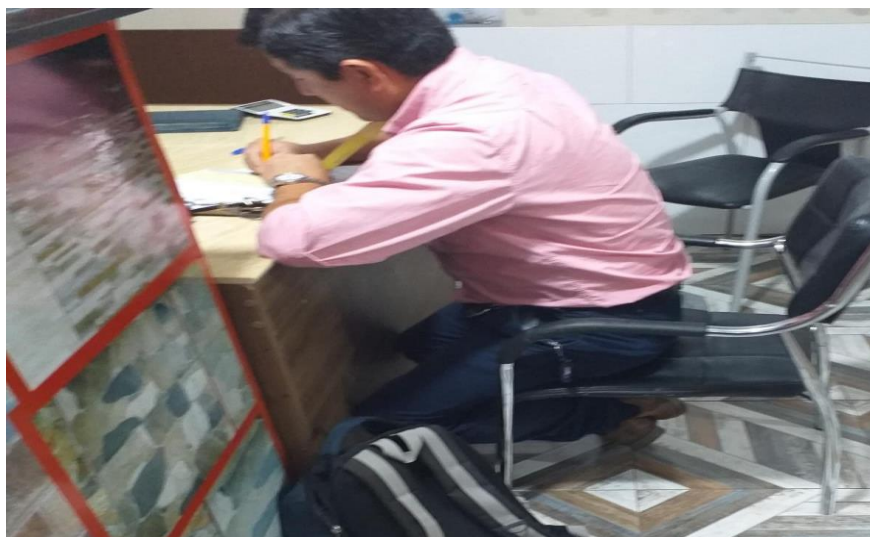


Figura 47. Encuesta a clientes

ANEXO NRO. 6

	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES	SRI <i>...le hace bien al país!</i>
NÚMERO RUC:	1002019477001	
APELLIDOS Y NOMBRES:	FLORES HURTADO MANUEL MESIAS	
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS		
No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 17/05/2006
NOMBRE COMERCIAL:	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
OPERADORA DE TRANSPORTE: COOPERATIVA DE TRANSPORTES 28 DE SEPTIEMBRE	RUC: 1090008273001	
ACTIVIDAD ECONÓMICA:		
SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:		
Provincia: IMBABURA Canton: IBARRA Parroquia: GUAYAQUIL DE ALPACHACA Barrio: SAN FRANCISCO MIRADOR DE AZAYA Calle: PRINCIPAL Numero: 15 Referencia: A TRES CUADRAS DE LA IGLESIA PRINCIPAL Celular: 0987290348 Celular: 0997742907 Email: multiacabadosmf@hotmail.com Email principal: multiacabadosmf@hotmail.com		
No. ESTABLECIMIENTO: 002	Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 25/11/2014
NOMBRE COMERCIAL: MULTIACABADOS	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:		
VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:		
Provincia: IMBABURA Canton: IBARRA Parroquia: SAGRARIO Barrio: CABEZAS BORJA Calle: PEDRO MONCAYO Numero: 12-40 Interseccion: JUAN JOSE FLORES Referencia: UNA CUADRA DEL BANCHO DEL PICHINCHA Telefono Trabajo: 062609757 Email principal: multiacabadosmf@hotmail.com		